

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KÜLTÜREL BOYUTLARDAN KONTROL ODAĞI,  
BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUĞUN İŞGÖREN  
SESSİZLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet KARAKİRAZ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS**

**TEMMUZ - 2012**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜLTÜREL BOYUTLARDAN KONTROL ODAĞI,  
BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUĞUN İŞGÖREN  
SESSİZLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet KARAKİRAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 04./07./2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
PROF.DR. KADİR ARDIÇ	Basarılı	Kadir Ardic.
PROF.DR. ORHAN BATMAN	Basarılı	Orhan Batman
PROF.DR. LANA ÖZEN KUTANIS	BAŞARILI	Lana Özen Kutanis

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ahmet KARAKİRAZ**

**04.07.2012**

## ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince değerli katkılarını benden esirgemeyen, aklıma takılan tüm soruları büyük bir sabırla yanıtlayan ve bu çalışmanın bitmesi için beni var gücüyle motive eden danışman hocam sayın Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e, yine bu çalışma sürecinde her zaman yanımda olan ve ellerinden geldiğince bana yardımcı olan tüm İşletme Bölümü araştırma görevlilerine, sabahları kahvemi eksik etmeyen Eyüp'e, dostluklarını tüm hayatım boyunca hissettiğim Can BAYRAKTAR, Hakan AKDEMİR ve Özgür YILDIRIM'a, en büyük destekçim ve yol arkadaşım Zeynep EREM'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Teşekkürlerimin en büyüğünü ise, bugünlere gelmemde beni var gücüyle destekleyen, her koşulda ve zamanda yanımda olan ve tüm nazımı çeken canım aileme sunmak isterim.

**Ahmet KARAKİRAZ**

**04.07.2012**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Sessizlik Kavramı .....	5
1.2. İşgören Sessizliği ve Örgütsel Sessizlik.....	6
1.3. İşgören Sessizliğinin Türleri .....	10
1.3.1. Razi Olma Anlamında (Kabullenici) Sessizlik .....	11
1.3.2. Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik .....	12
1.3.3. Özgeci (Prososyal) Sessizlik.....	13
1.4. İşgören Sessizliğinin Nedenleri ve Gelişim Koşulları .....	14
1.4.1. Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler .....	15
1.4.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu.....	15
1.4.1.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Örtük İnançlar .....	16
1.4.2. İşgörenden Kaynaklanan Nedenler .....	18
1.4.3. Örgütsel Nedenler .....	20
1.4.4. Kültürel Nedenler.....	23
1.5. İşgören Sessizliğinin Sonuçları .....	27
<b>BÖLÜM 2: KÜLTÜREL FAKTÖRLER</b> .....	<b>31</b>
2.1. Kültür .....	31
2.2. Bireycilik Ve Toplulukçuluk .....	35
2.2.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk Kurgusunun Gelişimi ve Önemi .....	35
2.2.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk Kavramları .....	36
2.2.3. Bireycilik-Toplulukçuluk Kurgusunun Analiz Düzeyleri.....	40
2.2.4. İdiosentrizm ve Allosentrizm.....	44
2.2.5. Yatay ve Dikey Bireycilik-Toplulukçuluk.....	46
2.2.5.1. Yatay Toplulukçuluk.....	48
2.2.5.2. Dikey Toplulukçuluk .....	49
2.2.5.3. Yatay Bireycilik .....	49

2.2.5.4. Dikey Bireycilik.....	49
2.3.1. Örgütsel Bağlamda Kontrol Odağı .....	52
2.3.1.1. İş Performansı .....	53
2.3.1.2. Örgütsel Bağlılık.....	53
2.3.1.3. Motivasyon .....	55
2.3.1.4. İş Doyumu.....	55
2.3.1.5. Liderlik.....	57
2.3.1.6. İş Karakteristikleri ve İşgörenlerin Örgütte Yaşadığı Deneyimler .....	59
2.3.1.7. Diğer Değişkenler .....	60
<b>BÖLÜM 3: İŞGÖREN SESSİZLİĞİNDE KÜLTÜREL FAKTÖRLERİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>62</b>
3.3. Araştırmanın Yöntemi Ve Kullanılan Ölçekler .....	65
3.3.1. Kullanılan Ölçekler .....	65
3.3.1.1. İşgören Sessizliği Ölçeği.....	65
3.3.1.2. İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeği (WLCS).....	66
3.3.1.3. INDCOL Ölçeği.....	67
3.5.1. Araştırmaya Katılan Akademisyenlere Ait Demografik Bulgular .....	70
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	71
3.5.2.1. İşgören Sessizliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	72
3.5.2.2. Kontrol Odağı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	74
3.5.2.3. Bireycilik-Toplulukçuluk (INDCOL) Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	78
3.5.2.4. Bireycilik Alt Boyutu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	78
3.5.3. Toplulukçuluk Alt Boyutu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	80
3.5.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	81
3.5.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	82
3.5.6. Değişkenler Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	83
3.5.6.1. Kontrol Odağı Değişkeninin Akademisyenlerin Sessizlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	84
3.5.6.2. Bireycilik Değerleri Değişkeninin Akademisyenlerin Sessizlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	85
3.5.7. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	86
3.5.7.1. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığının Belirlenmesi .....	86

3.5.7.2. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlenmesi .....	87
3.5.7.3. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlenmesi .....	88
3.5.7.4. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Kontrol Odağına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlenmesi .....	89
3.6. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model.....	90
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>106</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>116</b>

## KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**INDCOL** : Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği  
**LOC** : Kontrol Odağı  
**MDS** : Çok Boyutlu Ölçekleme  
**MUM** : Susma Etkisi  
**TÜİK** : T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu  
**WLCS** : İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeği



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Toplulukçu-Bireyci Kültürlerin Ayrımında Anahtar Farklılıklar .....	37
<b>Tablo 2</b>	: Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeklerinde Değerlendirilen Bireycilik Alanları.....	42
<b>Tablo 3</b>	: Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeklerinde Değerlendirilen Toplulukçuluk Alanları.....	43
<b>Tablo 4</b>	: Toplulukçu-Bireyci Kültürel Eğilimlerde Gözlemlenen Allosentrik ve İdiosentrik Kavramların Genel Özellikleri Açısından Karşılaştırılmaları ...	45
<b>Tablo 5</b>	: Yatay ve Dikey Bireycilik-Toplulukçuluk Kurgusunun Diğer Tipolojiler ile İlişkisi .....	48
<b>Tablo 6</b>	: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	71
<b>Tablo 7</b>	: Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri .....	72
<b>Tablo 8</b>	: İşgören Sessizliği Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri.....	73
<b>Tablo 9</b>	: Kontrol Odağı Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri .....	74
<b>Tablo 10</b>	: Kontrol Odağı Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri .....	75
<b>Tablo 11</b>	: Kontrol Odağı Ölçeği Güvenilirlik Değeri 2 .....	76
<b>Tablo 12</b>	: Kontrol Odağı Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri 2.....	76
<b>Tablo 13</b>	: Kontrol Odağı Ölçeği Güvenilirlik Değeri 3 .....	77
<b>Tablo 14</b>	: Kontrol Odağı Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri 3.....	77
<b>Tablo 15</b>	: Bireycilik-Toplulukçuluk (INDCOL) Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri.....	78
<b>Tablo 16</b>	: Bireycilik Alt Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri .....	79
<b>Tablo 17</b>	: Bireycilik Alt Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri.....	79
<b>Tablo 18</b>	: Toplulukçuluk Alt Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri.....	80
<b>Tablo 19</b>	: Toplulukçuluk Alt Boyutu Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri.....	80
<b>Tablo 20</b>	: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri .....	81
<b>Tablo 21</b>	: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	82
<b>Tablo 22</b>	: Değişkenler Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	83
<b>Tablo 23</b>	: Kontrol Odağının Akademisyenlerin Sessizlik Düzeyi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi.....	84
<b>Tablo 24</b>	: Bireycilik Değerlerinin Akademisyenlerin Sessizlik Düzeyi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	85
<b>Tablo 25</b>	: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	86
<b>Tablo 26</b>	: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	87
<b>Tablo 27</b>	: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması.....	88
<b>Tablo 28</b>	: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Kontrol Odağı Değişkenine Göre Farklılaşması .....	89

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Bireyin zihinsel programlanmasında üç eşsiz düzey.....	2
<b>Şekil 2:</b> Araştırma Modeli .....	2
<b>Şekil 3:</b> Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Model.....	90

**Tezin Başlığı:** Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Ahmet KARAKİRAZ **Danışman:** Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS

**Kabul Tarihi:** 4 Temmuz 2012 **Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 105 (tez)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

“İşgörenlerin örgütsel konu ve sorunlar hakkında fikir, görüş ve endişelerini bilinçli olarak esirgeme durumu” olarak tanımlanan işgören sessizliği günümüz örgütlerinde oldukça sık rastlanan bir olgudur. Bu çalışmanın amacı akademisyenlerin sessizlik düzeyi ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk) arasında bir ilişkinin olup olmadığını, bir ilişki olması durumunda ise bu kültürel faktörlerin akademisyenlerin sessizlik davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Ayrıca, akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin belirli demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorusuna yanıt bulmak diğer bir amaçtır.

Çalışmanın örneklemini İstanbul, Ankara ve İzmir’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan yerli ve yabancı 140 akademisyen oluşturmaktadır. Standardize anket yoluyla elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 20 programı ile ortalama, standart sapma, frekans, bağımsız örneklem t-Testi, One-Way Anova, korelasyon ve tek değişkenli regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bulgulara göre; akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile kontrol odakları arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ve kontrol odağı değişkeni, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile bireycilik değerleri arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ve bireycilik değerleri, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile toplulukçuluk değerleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin yaş gruplarına göre, cinsiyetlerine göre ve unvanlarına göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören Sessizliği, Kontrol Odağı, Bireycilik, Toplulukçuluk, Akademisyenler

<b>Title of the Thesis:</b> A Research on the Effect of Cultural Dimensions as Locus of Control, Individualism and Collectivism on Employee Silence	
<b>Author:</b> Ahmet KARAKİRAZ	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS
<b>Date:</b> 4 July 2012	<b>Nu. of pages:</b> ix (pre text) + 105 (main body)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management and Organization
<p>Employee silence, referring to situations “<i>where employees withhold ideas, opinions and worries thereof intentionally vis a vis organizational issues and problems</i>”, is quite a common phenomenon in organizations of our day. The purpose of this study is to reveal whether any relationship exists between the silence level of academicians and some cultural factors (locus of control, and individualism- collectivism) and how cultural factors affect the silence level of academicians in case of a such relation. In addition, another objective is to find the answer to the question of whether the silence level of academicians differs according to demographic characteristics.</p> <p>The sample for the study consists of 140 local and foreign academics who work in state and private universities in Istanbul, Ankara and Izmir. The data collected through standard questionnaires was evaluated using IBM’s SPSS Statistics 20 program using mean and standard deviation, frequency, independent samples t-test, One-Way ANOVA, correlation and linear regression analysis.</p> <p>According to the findings there is a weak and positive correlation between the silence level of academicians and locus of control, and the locus of control variable has a positive and significant effect on the silence level of academicians. There is a weak and positive correlation between the silence level of academicians and the values of individualism, and the values of individualism have a significant and negative impact on the silence levels of academicians. There was no significant statistical relation between the values of collectivism and the silence levels of academicians. According to the results of the analysis conducted, it was established that the silence levels of academicians did not differ by age group, gender or title.</p>	
<b>Keywords:</b> Employee silence, Locus of Control, Individualism, Collectivism, Academicians.	

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının hızlı değişime karakterize doğası göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerden gelecek yeni fikir ve öneriler işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Yeni yönetsel teknikler ve insan kaynakları uygulamaları da işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve böylece işletme için fayda yaratmayı ön planda tutmaktadır (Premeaux, 2001'den aktaran Çakıcı, 2010:1). Ancak işgörenlerin, örgütlerinde sessiz kalmaları, örgütsel değişim ve gelişimi olumsuz yönde etkilemekte; çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu noktada örgütlerin işgörenlerin sessizleşmesinin önüne geçecek ses yükseltme mekanizmalarını gündeme getirmesi ve örgütün bir sessizlik iklimine bürünmesinin önüne geçilmesi gereklidir.

Küreselleşmenin etkisi ile artık örgütler çok kültürlü özellikler kazanmaya başlamışlardır. Doğaldır ki farklı kültürlerden insanların bir araya geldiği bu ortamlarda çeşitli yönetsel olguları kültürel bağlamdan ayrı düşünmek olanaksızdır. Aycan ve Kanungo da (2000: 25) bu duruma “*artık sorulması gereken kültürün örgütler üzerinde etkisi olup olmadığı değil, bu etkinin nasıl, ne yönde ve ne kadar olduğudur*” şeklinde değinmişlerdir. Öyleyse günümüz örgütlerinde yaygın bir şekilde görüldüğü ifade edilen (Morrison ve Milliken, 2000) sessizliğin kültürel açıdan ele alınması önem arz etmektedir.

### **Çalışmanın Konusu**

Örgüt bilimlerinde, “Örgütsel Sessizlik” kavramını ilk olarak Morrison ve Milliken (2000:707) ortaya çıkarmış olup örgütsel sessizliği; “*işgörenlerin örgütsel konu ve sorunlar hakkında fikir, görüş ve endişelerini-kolektif olarak-esirgeme durumu*” olarak tanımlamışlardır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği kolektif bir olgu olarak ele almışlardır.

Sessizlik olgusuna bireysel düzeyde bakan ve çalışmalarında “*işgören sessizliği*” kavramını kullanan Pinder ve Harlos (2001); işgören sessizliğini bireysel düzeyde şu şekilde tanımlamışlardır (2001:334); “*değişimi etkileyebilme ve düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan kişilere, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki düşüncelerini esirgemesi*”. Bu tanıma göre işgören sessizliğini kırmak isteyen bir birey; mevcut

sorunlu durumu değiştirmeye yönelik bir istek duymalı ve durumu değiştirme yeteneğinde olduğu algılanan kişiler ile iletişime geçmelidir.

Çakıcı (2010: 27) kültürel normların, gerek işğören sessizliği üzerinde gerekse de örgütlerde sessizlik iklimini geliştiren yönetsel inançların oluşmasında etkili olabileceğini belirtmiştir. Morrison ve Milliken (2000) de ulusal kültürel normların, işğörenlerin örgütleri hakkında fikir, bilgi ve görüşlerini ne derecede esirgeme eğiliminde olduğunu etkileyebileceğini söylemiştir.

Bu çalışmada sessizliği etkilediği düşünölen kültürel faktörler olarak; kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk değerleri ele alınmıştır.

Rotter (1972'den aktaran Çakır, 2009) kontrol odağını “*bireyin elde ettiği ödöl ve cezaların kişi tarafından mı yoksa bireyin dışında bir takım etkenlerce mi (tanrı, şans, kader, güçlü diğerleri vb.) denetlediğine ilişkin genel bir beklentidir*” şeklinde tanımlamıştır. Bireyleri kontrol odağı esasına göre iki grupta toplamak mümkündür (Spector, 1982; Sargut, 2010). Bu ayrımı “*içseller*” ve “*dışsallar*” olarak geręekleřtirebiliriz. İçseller ve dışsallar arasındaki en belirgin ayrımlardan biri bireylerin kendi kaderleri üzerinde kontrol sahibi olduklarına dair inançdır. Bu noktada içseller; kaderleri üzerinde etkili olabilecekleri inacı ile dışsallardan ayrılır. Kontrol odağını işğören sessizliği açısından ele alındığında; içsel kontrol odaklı bireylerin kendi çevrelerini ve geleceklerini etkileyebileceklerine daha fazla inançları olduğundan (Zel, 2006:197) seslerini yükseltmeye daha yakın bireyler olduğu söylenebilir. Dışsal kontrol odaklı bireyler ise çevre üzerinde kontrol güçlerinin olmadığına ve sonuçları etkileyemeyeceklerine dair inançlar taşıdıklarından (Sargut, 2010; Çakır, 2009:99) daha az sesini yükseltme davranışında bulunup daha fazla sessiz kalacakları söylenebilir. Yazına kontrol odağı ile işğören sessizliği davranışından bahseden çalışmaların sayısı oldukça azdır (Erenler, 2010; Bakoğlu vd., 2009).

Hofstede (1994:50) bireylerin çıkarlarının grubun çıkarlarından daha önde olduğu toplumları “*bireyci*”, grubun çıkarlarının bireyin çıkarlarından daha önde olduğu toplumları ise “*toplulukçu*” olarak adlandırmıştır. Hofstede ayrıca aşırı bireyciliğin ve aşırı toplulukçuluğun, ulusal kültürlerin farklılaşmasında iki zıt kutup olarak küresel bazda bir boyut olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Bireyci kültürleri, toplulukçu kültürlerden ayıran temel ayrımlardan biri, toplulukçu kültürlerde bireyler kendilerini diğer grup üyelerine bağımlı hissederlerken, bireyci kültürlerde bireylerin kendilerini

bağımsız hissetmeleridir. Bireyci değerlere sahip bir birey, kişisel ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda davranışlar sergilerlerken toplulukçu değerlere sahip bir birey için grubun ihtiyaçları ve çıkarları daha ön planda olabilmektedir. Ayrıca, bireyci toplumlarda bir bireyin fikirlerini açıkça ifade etmesi, kabul gören bir davranıştır. Bireyci toplumlarda doğrudan iletişim ön plana çıkmaktadır. Bireylerin istek ve ihtiyaçlarını açıkça ifade etmeleri oldukça doğal karşılanmaktadır. Bireyler, görüşlerini her zaman ifade edebileceklerine inanırlar. Toplulukçu kültürlerde ise iletişim daha çok dolaylı yollardan ve imalar yoluyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle bireyci değerlere sahip işgörenlerin, örgütlerinde daha az sessiz kalmaları doğaldır. Ancak yazında bireycilik-toplulukçuluk değerleri ile işgören sessizliğini doğrudan ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışma kapsamında; birinci bölümde sessizlik kavramı, işgören sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramları, işgören sessizliğinin türleri, işgören sessizliğinin nedenleri ve gelişim koşulları ve işgören sessizliğinin sonuçlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; kültür kavramı, bireycilik ve toplulukçuluk kurgusunun gelişimi ve önemi, bireycilik ve toplulukçuluk kavramları, bireycilik ve toplulukçuluk kurgusunun analiz düzeyleri, idiosentrizm ve allosentrizm kavramları, yatay ve dikey bireycilik-toplulukçuluk kavramları ele alınmıştır. Daha sonra ise kontrol odağı kavramından bahsedilip, kontrol odağı örgütsel bağlam içinde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezleri ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen sonuçlar yazındaki bulgular ışığında yorumlanarak öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

Ülkemizde işgören sessizliği ve örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar genellikle otel çalışanları (Erenler, 2010; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008), banka çalışanları (Soycan, 2010), öğretmenler (Kahveci, 2010) ve akademisyenler (Bayram, 2010; Bakoğlu vd., 2009) üzerine yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ele alındığında işgören sessizliğinin kültürel faktörlerle ilişkilendirilmediği görülmektedir. Bu duruma Çakıcı (2010) da değinmiştir. Çakıcı (2010:37) ulusal kültürel normların, işgörenlerin örgütleri hakkındaki görüş ve fikirlerini dile getirmelerini etkileyebileceğini söylemiştir. Çakıcı

(2010:18) ayrıca sessizliğin kuşkusuz kültürel özelliklerden kaynaklanan nedenlerinin bulunduğunu ancak bu kültürel nedenleri ortaya koymanın sosyoloji ve psikoloji alanındaki bilgi birikimini de gerekli kıldığını belirtmiştir. Bu çalışma işgören sessizliğinde bazı kültürel faktörlerin rolünü ele alması bakımından da önem taşımaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı akademisyenlerin sessizlik düzeyi ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk) arasında bir ilişkinin olup olmadığını, bir ilişki olması durumunda ise bu kültürel faktörlerin akademisyenlerin sessizlik davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Ayrıca, akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin belirli demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorusuna yanıt bulmak diğer bir amaçtır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul, Ankara ve İzmir’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan yerli ve yabancı 140 akademisyen oluşturmaktadır. Akademisyenlerin sessizlik düzeyleri, Erenler (2010) tarafından geliştirilen “İşgören Sessizliği Ölçeği” kullanılarak, kontrol odağı düzeyleri Spector (1982) tarafından geliştirilen “İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeği (WLCS)” kullanılarak ve bireycilik-toplulukçuluk değerleri de Singelis ve arkadaşları tarafından geliştirilen (1995) “INDCOL” ölçeği kullanılarak belirlenmiştir. Standardize anket yoluyla elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 20 programı ile ortalama, standart sapma, frekans, bağımsız örneklem t-Testi ve One-Way Anova, korelasyon ve tek değişkenli regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.



## BÖLÜM 1: İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ

Bu bölümde sessizlik kavramı, işgören sessizliği ve işgören sessizliğinin kolektif bir hal alması olarak adlandırılabilen örgütsel sessizlik kavramları tanıtılacak, daha sonra ise işgören sessizliğinin türleri ele alınarak işgören sessizliğinin nedenleri ve gelişim koşulları tartışılacaktır. En sonda ise işgören sessizliğinin örgütler ve işgörenler üzerindeki muhtemel etkilerinden bahsedilerek bölüm sonlandırılacaktır.

### 1.1. Sessizlik Kavramı

Sözlükte tanımını “*Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût*” şeklinde bulan sessizlik kavramını; tanımının içinde barındırdığı “*gürültü*” kelimesinden de anlaşılacağı üzere “*ses*” kavramı olmadan tanımlamak olanaksızdır. Ses kavramını ise “*kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün*” şeklinde tanımlayabiliriz (<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2012). Ayrıca ses kavramı mecazi olarak şu şekillerde tanımlanmıştır (<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2012); “duygu ve düşünce” ve “herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki”.

Sessizlik olgusu ile ilgili olarak psikoloji, sosyoloji, etik ve felsefe, iletişim ve dil bilim alanlarında çalışmalar yapılmış ve bu disiplinler ışığında sessizliğin farklı tanımları yapılmıştır (Çakıcı, 2010: 7-8).

Hacızade (2011) sessizliği; sesin olmayışı şeklinde tanımlamış ve sessiz bulunma durumunu bir taraftan doğa ile bir taraftan insanlar ile bağın kesilmesi olarak belirtmiştir. Ayrıca sessizliği niteleyen sözcüklerin genellikle olumsuzluk kavramını pekiştirdiğini (örneğin; ağır bir sessizlik, korkunç bir sessizlik, sıkıcı bir sessizlik) belirtmiştir. Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliğin sadece sesin olmaması anlamına gelmediğini ve bunun çok ötesine geçtiğini vurgulamışlardır. Bunu destekler nitelikte bir Nijerya atasözü ise şöyledir: “*Sessizlik de bir konuşmadır*” (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 4).

Jensen(1973; akt. Pinder ve Harlos, 2001: 338) ise sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu dile getirmiş ve bu fonksiyonları şöyle sıralamıştır;

- Sessizlik, insanları hem birleştirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.

- Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
- Sessizlik, derin düşünmenin ya da herhangi bir düşüncenin olmamasının bir belirtisi olabilir.
- Sessizlik hem onay ve kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Sobkowiak'ın (1997) geliştirdiği “*akustik sessizlik(ses-tabanlı)*” ve “*pragmatik sessizlik (konuşmaya dayalı)*” ayrımı sessizlik olgusunu anlamak için oldukça önemlidir. Pinder ve Harlos (2001) bu ayrımı yorumlarken akustik sessizliğin temelinde sesin fiziksel boyutunun ele alındığını ve ses dalgalarının olmayışı şeklinde açıklanabileceğini ifade etmişlerdir. Pragmatik sessizliğin yorumunda ise insan boyutunun ön plana çıktığını belirtmişler, araçsal ve stratejik amaçlar için konuşmanın olmayışı olarak ifade etmişlerdir. Açıklamalardan yola çıkıldığında; bu çalışmada sessizliğe bakış açısı pragmatiktir.

Bu çalışma konusu gereği işgören sessizliğini ele almaktadır ve sessizlik kavramı “*işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihi*” (Morrison ve Milliken, 2000) olarak tanımlanmıştır. Böylece “*çok boyutlu, kaygan ve muğlak özellikler taşıması nedeniyle anlaşılması kolay olmayan bir kavram*” (Çakıcı, 2010:7) olan sessizlik sadece “*işgören sessizliği*” ve işgören sessizliğinin kolektif bir hal alması olarak açıklanabilen “*örgütsel sessizlik*” boyutları ile ele alınmıştır.

## **1.2. İşgören Sessizliği ve Örgütsel Sessizlik**

Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen oldukça hızlı değişim ve dönüşümler günümüze değin var olan yönetim anlayışını derinden etkilemiş olup, yönetim paradigmalarında hızlı değişimlere neden olmuştur. Yöneticiler bu anlamda hızlı değişen çevrenin taleplerine cevap verebilecekleri yeni yönetim anlayış ve uygulamalarını benimseme yoluna gitmişlerdir. Özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bu uygulama ve anlayışları derinden etkilemiştir. Örneğin yönetici kavramının yerine günümüzde sıklıkla telaffuz edilen “lider” kavramı; “*çalışanların sahip oldukları tüm bilgi, beceri ve yetenekleri işlerine en iyi şekilde aktarabilecekleri ortamı hazırlama, çalışanların önünü açarak işleri hakkında karar veren ve uygulayan kişiler haline getirmek, çalışanların tüm yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri serbestiyi tanıma*” gibi unsurlara vurgu yapmaktadır (Koçel, 2010). Günümüz iş dünyasının bu tasvirini

göz önünde bulundurduğumuzda güçlendirilmiş çalışanların ve açık iletişim kanallarının günümüz örgütlerinin başarılarında ne kadar büyük rol oynadıkları açıktır.

Örgütlerin en önemli kaynağı kabul edilen işgörenlerin, günümüzde gerek örgütlerinin başarısı gerek de kendi kariyerleri için; her zaman olduğundan daha fazla sorumluluk yüklenmesi gereken, gerekli durum ve koşullarda inisiyatif almaktan kaçınmayan, her platformda etkin iletişim kurabilen, bilgi paylaşımına açık (Zerenler, 2011: 143), örgütü ile barışık, görüşlerini açıkça dile getirebilen, kendine güvenen (Karadal, 2011: 365) özellikler sergilemeleri gerekmektedir. Buna rağmen günümüzde işgörenlerin, kaygılarını ve sorunlarını dile getirmekte oldukça isteksiz davrandıklarını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Industry Week’de farklı örgütlerde görev yapmakta olan 845 hat yöneticisi ile yapılan araştırmanın sonucuna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin sadece %29’u örgütlerinin, işgörenlerin fikir ve önerilerini açıkça ifade etme konusunda cesaretlendirdiğini belirtmişlerdir (Moskal, 1991; akt. Morrison ve Milliken, 2000: 706). Ayrıca Ryan ve Oestreich’in (1991; akt. Morrison ve Milliken, 2000: 706) 22 farklı örgütten 260 işgören ile yaptıkları mülakatın bulgularına göre; işgörenlerin %70’inin örgütlerde karşılaştıkları sorun ve problemler hakkında konuşmaktan çekindikleri saptanmıştır. Sessizlik olgusunun önüne geçebilmek amacı ile oluşturulan ses çıkartma mekanizmalarına bir örnek olarak, Texas Üniversitesi’nin hayata geçirdiği “The Ideas of Texas” uygulaması gösterilebilir. Texas Üniversitesi; kurumun gelişim ve değişimi için personelin, öğrencilerin, mezunların ve üniversite ile ilgili diğer bireylerin fikir ve görüşlerinin çok değerli olduğunu vurgulayarak, kurumun değişim ve gelişimine katkı sağlayacak fikir ve önerilerin paylaşılacağı, yorumlanabileceği ve oylanabileceği online bir sistem geliştirmişler ve bu sistemi “The Ideas of Texas” olarak adlandırmışlardır. Bu web sitesi <http://ideas.utexas.edu/welcome> adersinde faaliyet göstermektedir. Üniversitenin tüm paydaşlarının fikir ve görüşlerini bir platformda buluşturabilmek ve tartışma imkanı sağlamak bakımından bu girişim oldukça önemlidir.

Festinger (1950); örgütlerde hiyerarşik yapının, özgürce iletişim kurmayı ve astların üstlerine yönelik eleştirilerini kendiliğinden sınırladığını belirtmiştir. Athanassides (1973), bu durumu kişinin kendisini korumaya yönelik gerçekleştirdiği bir davranış olarak tanımlarken, Read (1962), Roberts ve O’Reily’de (1974); işgörenlerin yöneticiye duydukları güvende hissedilen eksikliğin, üst kademelere iletilecek bilgilerde

filtrelemeye neden olduğunu belirtmişlerdir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1455; akt. Özgen ve Sürgevil, 2009: 308).

Argyris (1977) de örgütsel öğrenme çalışmalarında, örgütlerde işgörenleri bildikleri şeyler hakkında konuşmaktan alıkoyan güçlü normlar ve savunmacı rutinler olduğunu belirtmiştir. Diğer araştırmacılar da (Ewing, 1977; Redding, 1985; Sprague ve Rudd, 1988) örgütlerin çoğunlukla eleştiri ve farklı fikirlere karşı toleranslı olmadıklarını, bundan dolayı da işgörenlerin çatışmadan kaçınmak ve mevcut durumu bozmamak adına sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1455).

Tüm bu öncü çalışmalardan sonra Endüstri-Örgüt psikolojisi ve yönetim yazınında ses ve sessizlik kavramlarının tanıtılmasında Albert Otto Hirschman'ın (1970) "Exit, Voice and Loyalty-Responses to Decline in Firms, Organizations and States" adlı eserinin öncü olduğu konusunda pek çok yazar hemfikirdir (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 8; Çakıcı, 2010: 9; Erenler, 2010: 7).

Hirschman (1970) "Kaçıs-Exit" ve "Sesini Yükseltme-Voice" kavramlarını işletmelerde, örgütlerde ve devletlerde yaşanan kötü gidişe karşı gösterilen ekonomik ve politik alternatif tepkiler olarak belirtmiştir. Örneğin bir işletme bir problem ile karşı karşıya olduğunu mevcut müşteri portföyünü kaybetmeye başladığında (Kaçıs-Exit) ya da müşterilerin şikâyetlerini dile getirmesi ile (Sesini yükseltme-Voice) anlayabilir (Withet ve Cooper, 1989: 521).

Hirschman (1970) çalışmasında sessizliği bir bağlılık göstergesi olarak ele almıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalarda sessizlik davranışının bağlılık ile eşitlendiği görülmektedir (akt. Çakıcı, 2010: 9). Hirschman (1970; akt. Pinder ve Harlos, 2001: 336) sessizliği "*pasif fakat yapıcı*" bir tepki olarak sınırlandırmıştır. Ayrıca bu çalışmada Hirschman; sesini yükseltme (voice) seçeneğini yaşanan memnuniyetsizliğin bir ifadesi olarak örgüte bağlı işgörenlerin tercih edeceğini; kaçıs (exit) seçeneğini ise örgütüne bağlı olmayan işgörenlerin tercih edeceğini ifade etmiştir (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 8). Hirschman'ın (1970) çalışması işgören ilişkileri kapsamında ele alındığında; işgören tatminsizliğinin daha gevşek ve umursamaz davranışları ortaya çıkaracağı, ilişkileri körelteceği, yabancılaşmış işgörenlerin örgütsel katılımı terk ederek daha yabancılaşmış duruşlar sergileyebilecekleri söylenebilir (Donaghey ve diğerleri, 2011: 53).

Daha sonra Dan Farrell (1983); Hirschman'ın (1970) çalışmasını esas alarak iş tatminsizliğine verilecek olası tepkileri teorik temelli kategorilerde gruplayabilmek amaçlı çok boyutlu ölçekleme (MDS) kullanarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Farrell (1983) bu kategorileri kaçış (exit), sesini yükseltme (voice), bağlılık (loyalty) ve kayıtsızlık (neglect) olarak adlandırmıştır. Farrell'in (1983) tipolojisi esas alındığında; yaşadığı iş tatminsizliği sonucu sesini yükseltme (voice) davranışı gösteren bir işgören (Kutanis, 2009: 104) örgütte olumlu şartların oluşmasını aktif olarak bekler, mevcut şartları iyileştirmek için öneriler getirir, yöneticileri ile sorunları tartışır, sendikal faaliyetlere katılır ve öneri kutularına mevcut aksaklıklarla ilgili notlar bırakarak durumun iyileşmesini ümit eder.

Günümüze gelindiğinde ise örgüt bilimlerinde, “Örgütsel Sessizlik” kavramının ilk olarak ortaya çıkışının Morrison ve Milliken (2000) tarafından yayınlanan “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World” adlı makale ile gerçekleştiği görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği; “işgörenlerin örgütsel konu ve sorunlar hakkında fikir, görüş ve endişelerini kolektif olarak-esirgeme durumu” olarak tanımlamışlardır.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği kolektif bir olgu olarak ele almışlardır. Oysa kendilerinden önceki çalışmalarda sessizlik genellikle bireysel düzeyde sessizliğin öncülleri ve sonuçları olarak ele alınmıştır. Ancak yazarlar bu çalışmalarında daha çok örgüt çapında sessizlik normları üzerinde durmuşlardır (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 19). Örgütlerde sessizlik konusunda yapılan araştırmalarda genellikle bu tür bir ayırım göze çarpmaktadır. Sessizliği birey düzeyinde ele alan çalışmalar “işgören sessizliği” kavramını kullanırken; sessizlik olgusunu daha çok örgütsel düzeyde ele alan çalışmalar “örgütsel sessizlik” kavramını kullanmaktadırlar.

Sessizlik olgusuna bireysel düzeyde bakan ve çalışmalarında “işgören sessizliği” kavramını kullanan Pinder ve Harlos (2001); kendilerinin işgören sessizliğini tartışma sınırını, başkalarını etkilemeye yönelik stratejik bir iletişim biçimi olmaktan ziyade “adaletsizliğe gösterilen tepki” anlamında ele aldıklarını belirtmişlerdir. Pinder ve Harlos (2001: 333-334) işgören sessizliğinin çok yönü ve aktif bir süreç olduğunu belirtip sessizliğin sadece konuşmanın olması ya da olmaması ile sınırlandırılmayacağını ifade etmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001: 334) işgören sessizliğini bireysel düzeyde şu şekilde tanımlamışlardır; “ *değişimi etkileyebilme ve düzeltbilme yeteneğinde olduğu algılanan kişilere, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki düşüncelerini esirgemesi*”. Bu tanıma göre işgören sessizliğini kırmak isteyen bir birey; mevcut sorunlu durumu değiştirmeye yönelik bir istek duymalı ve durumu değiştirme yeteneğinde olduğu algılanan kişiler ile iletişime geçmelidir.

İşgören sessizliği üzerinde duran ve önceki çalışmaları (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) detaylıca ele alarak sessizlik yazınına katkı sağlayan diğer bir eser de Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından ortaya konulmuştur. Dyne ve arkadaşları (2003) işgören sessizliği ile sessini yükseltme (voice) kavramlarının birbirlerinden ayrı ve çok boyutlu olarak ele alındığında en iyi şekilde anlaşılabilceğini savunmuşlardır. Yazarlara göre sessizlik ve sesini yükseltme kavramlarını birbirlerinden farklı kılan şeyin konuşmanın olup olmaması değil; işgörenlerin işi ve örgütü ile ilgili iyileştirme ve geliştirmelere temel oluşturabilecek fikir, bilgi ve düşüncelerini açıkça ifade etme güdüsü ya da kendine saklama güdüsü olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca işgörenlerin ses ve sessizlik davranışı göstermelerinin altında; *razı olma, korku ve özgecilik* olmak üzere üç temel güdünün yattığını da ortaya koymuşlardır. Dyne ve arkadaşları (2003: 1362) da işgören sessizliğinin bilinçli ve kasıtlı bir davranış olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuçta yukarıda bahsedilen tüm çalışmalar tekrardan göz önünde bulundurulduğunda; işgörenlerin sessizliği ile ilgili çalışmaların analiz düzeylerinin işgörenler (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne ve diğerleri, 2003) ve örgütler (Morrison ve Miliken, 2000) olduğu görülmektedir. Yapılan sessizlik tanımları ve çalışmalarda sessizlik olarak ifade edilen olgular incelendiğinde de işgören sessizliğinin bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır.

### **1.3. İşgören Sessizliğinin Türleri**

Pinder ve Harlos (2001: 347); sessizliğin çoklu formlarının, meydana geldiği bağlama dayalı olarak çoklu anlamlar taşıyabileceğini ifade etmişlerdir. O’Hara’da (1998; akt. Pinder ve Harlos, 2001: 347) sessizliğin bazı durumlarda pasif olarak kabullenme anlamına gelirken; bazı durumlarda ise korku, depresyon, kırgınlık, düşük kendine

güven, intihar düşüncesi ve eylemleri gibi kavramlarla ilişkilendirilebileceğini belirtmiştir.

Pinder ve Harlos (2001) bu bağlamda “quiescence silence” ve “acquiescence silence” olmak üzere iki tür sessizlik tanımlamasına gitmişlerdir. “Quiescence silence” ifadesinin Türkçe’de tam olarak bir karşılığı bulunmazken “pasiflik, uyuşukluk, uyku durumu” gibi anlamlara geldiği söylenebilir. Bu noktada Çakıcı (2010) “quiescence silence” ifadesini “sineye çekmek” olarak Türkçeleştirirken; Erenler (2010) “kasıtlı sessizlik” ifadesini kullanmıştır. Bu çalışma kapsamında da “quiescence silence”, “kasıtlı sessizlik” olarak ifade edilecektir. “Acquiescence silence” ise “Kabullenici sessizlik” olarak adlandırılacaktır.

Dyne, Ang ve Botero (2003) yönetim, etik ve iletişim yazınlarını derinlemesine inceleyerek, Pinder ve Harlos’un (2001) ortaya koyduğu sessizlik türlerini geliştirmiş, işgören sessizliğinin özgeci (prososyal) güdülerden de kaynaklanabileceğini belirterek “özgeci sessizlik” kavramın yazına kazandırmışlardır. Dyne ve arkadaşları işgörenlerin temelde üç tür güdünün (razı olma/kabullenme, korku ve özgecilik) etkisi ile üç farklı tür sessizlik davranışı gösterebileceklerini belirtmişlerdir. Bu sessizlik türleri; Razı olma anlamında (Kabullenici) sessizlik, Savunmacı (Korunmacı) sessizlik ve Özgeci (Prososyal) sessizliktir. Aşağıda bu sessizlik türleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

### **1.3.1. Razı Olma Anlamında (Kabullenici) Sessizlik**

Dyne, Ang ve Botero (2003: 1366) razı olma anlamında sessizliği; “*işgörenlerin işlerini ve örgütlerini geliştirecek ve iyileştirecek fikir, bilgi ve düşüncelerini “razı olma-kabullenme” güdüsü ile kendine saklaması*” olarak tanımlamışlardır. Pinder ve Harlos’a göre de (2001: 349) razı olma anlamında sessizlik; “*örgütün şartlarını yürekte kabul etmek, mevcut durumu sorgulamadan kabullenmek ve mevcut alternatifler hakkında sınırlı farkındalık*” anlamına gelmektedir.

Bir işgören örgütsel ortamda, konuşmanın herhangi farklılık yaratmayacağına ya da kendine olan düşük güveninin etkisi ile olayları etkileyemeyeceğine dair inançlar taşıyorsa razı olma anlamında sessizlik davranışı gösterebilir. Eğer işgören, dahil olduğu grubun arzulanmış değişim ve gelişimi gerçekleştirebilecek kabiliyetlere sahip

olmadığını düşünüyorsa da razı olma anlamında sessiz kalabilir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1366).

Razı olma anlamında sessizlik gösteren işgörenler mevcut durumu kabullenmiş; konuşmak, katılım göstermek ve mevcut durumu değiştirmek için bir çaba göstermeyen bireylerdir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1366). Erenler (2010: 20) de razı olma anlamında sessizlik gösteren işgörenlerin; statüko toleranslarının görece yüksek olduğunu, örgüt içinde mevcut durumu kabullendiklerinden stres seviyelerinin de görece düşük olacağını ayrıca bu işgörenlerin mevcut durumları değiştirebilecek alternatifler yaratma konusunda daha az çaba gösterdiklerini ve seslerini yükseltmeye daha az eğilimli olduklarını belirtmiştir. Yazara göre bu tür sessizlikte yaşanan baskın duygu “boyun eğme”dir.

Çakıcı (2010: 33) da, razı olma anlamında sessizlik davranışını kültürümüz ile ilişkilendirmiş; günlük hayatta ve iş hayatında sıklıkla kullanılan “Boş ver, böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi sözlerde bu sessizlik türünün kendini gösterdiğini ifade etmiştir.

Tüm bu anlatılanlar ışığında razı olma anlamında (kabullenici) sessizliğin işgörenlerin mevcut durumu kabullendiğinden ve/veya çabalarının herhangi bir fark yaratmayacağına inandığından işi ve örgütü ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini esirgemesi olarak ele alınabilir.

### **1.3.2. Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik**

Pinder ve Harlos'un (2001: 348) ortaya koyduğu; bireyin korku temelli güdülerinden dolayı mevcut aksaklıkları ve sorunları “kasten yok sayarak” susma davranışından ve Morrisson ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliğin temel nedenlerinden birinin “korku” olduğu ifadelerinden yola çıkan Dyne, Ang ve Botero (2003: 1367) savunmacı sessizliği “*işgörenlerin korku temelli sebepler ile fikir, bilgi ve düşüncelerini esirgeyerek kendini koruması*” şeklinde tanımlamışlardır (Çakıcı, 2010: 33; Özgen ve Sürgevil, 2009: 312; Taşkiran, 2011: 79).

Schlenker ve Weigold da (1989; akt. Dyne ve diğerleri, 2003: 1367) savunmacı sessizliği; “*bireylerin kendilerini dış tehditlerden koruma amaçlı sergilediği bilinçli ve proaktif davranış şekli*” olarak tanımlamışlardır.



Razı olma anlamında sessizlik davranışı ile karşılaştırıldığında; savunmacı sessizlik davranışı daha proaktif bir davranışı yansıtmakta, alternatiflerin farkında olmayı içermekte ve bireyin içinde bulunduğu durumda sahip olduğu fikir, bilgi ve düşünceleri esirgemesinin en iyi strateji olduğuna işaret etmektedir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1367; Özgen ve Sürgevil, 2009: 312; Taşkırıan, 2011: 79).

Dyne ve arkadaşları (2003: 1367) savunmacı sessizliğe bir örnek olarak MUM Etkisini göstermişlerdir. MUM Etkisine (Rosen ve Tesser, 1970) göre; bireyler kötü haberleri iletmede, iyi haberleri iletmeye nazaran daha gönülsüz olmaktadır. Bu etkinin, olumsuz duygusal bir tepkiden çekinme ya da mesajı alan kişi tarafından olumsuz biri olarak algılanmak istememek temelli olduğu söylenebilir. Tesser ve Rosen (1972) yaptıkları diğer bir çalışmada da deneklerin diğer denekler ile aynı kaderi paylaşmadıklarından dolayı kendilerini suçlu hissettiklerini ve bu nedenle sessiz kaldıkları bulgusuna ulaşmışlardır.

Detert ve Edmondson (2006; akt. Edwards ve diğerleri, 2009: 94-95) astların üst kademeler ile iletişimi konusunda yaptıkları çalışmalarında; işgörenlerin bilgi, görüş ve kaygılarını dile getirmekte zorlandığı olaylarda, en yoğun şekilde yaşadıkları duygunun “korku” olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenler özellikle konuştukları taktirde işleri ve kariyerlerinde gelişme fırsatlarını kaybetmekten ve de üstlerinin ve iş arkadaşlarının kabul ve desteğini kaybedeceklerinden korkmaktadırlar.

Savunmacı sessizlik aynı zamanda, işgörenlerin yaptıkları hataları kendilerini koruma amaçlı gizlemesi ve dolayısı ile sessiz kalması ile örgütlere büyük zararlar verebilir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1367)

### **1.3.3. Özgeci (Prososyal) Sessizlik**

Özgeci sessizliği Dyne, Ang ve Botero (2003) , Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) yazınına dayalı olarak geliştirmişlerdir. Bu sessizlik türünün temelinde işgörenlerin özgeci davranışları yatmaktadır. Özgecilik ise; örgütsel problemlerde veya görevlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışları ifade etmektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994; akt. Yıldız ve Akgemici, 2011: 88). Bu kapsamda Dyne ve arkadaşları özgeci sessizliği şu şekilde tanımlamışlardır; “ işgörenlerin özgeci

*veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, iş ve örgütü ile ilgili fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini esirgemesi”.*

Özgeci sessizlik de alternatiflerin düşünülmesi ve farkındalığı içermesi bakımından bilinçli verilmiş bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özgeci sessizlik, savunmacı sessizliğin aksine “diğerleri” odaklıdır. Örneğin; özgeci sessizlikte çalışanın belirli bir konuda kendini koruma amaçlı fikirlerini esirgemesi değil, çalışılan grup içinde ki birlik ve beraberliği bozmamak gayreti ile fikirlerini esirgemesi esastır (Dyne ve diğerleri, 2003: 1368).

Özgeci sessizlik aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının “centilmenlik” boyutu ile ilişkilendirilmiştir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1386). Bu kapsamda bir işgörenin; iş arkadaşlarına saygılı davranması, örgütteki sorunları gereksiz yere büyütmemesi, örgüt ile ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınması, örgütün imajını korumada istekli olması, örgüt ile ilgili çevreye olumlu bilgiler sunması, örgütün yanlış anlaşılmasına sebebiyet vermemesi özgeci sessizlik kapsamında değerlendirilebilir (Özler, 2010: 109).

Yukarıda anlatılanlar ışığında, özgeci sessizlikte temel güdünün örgütün ve diğer bireylerin yararını gözetmek olduğu söylenebilir.

#### **1.4. İşgören Sessizliğinin Nedenleri ve Gelişim Koşulları**

İşgörenlerin, örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını neden esirgedikleri konusu pek çok çalışmada ele alınmıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken ve diğerleri, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005). İşgörenlerin neden sessiz kaldıklarını anlamak, onları daha sesli bireyler haline getirebilmenin ön koşuludur. Bu kapsamda ilk önce bireylerin “sessizlik” davranışını ele alan, psikoloji ve sosyal psikoloji yazınına dayanan öncü çalışmalar kısaca ele alınacaktır.

Rosen ve Tesser (1970) “Susma Etkisi (MUM Effect)” adını verdikleri çalışmalarında, bireylerin kötü haberleri iletmede iyi haberleri iletmeye nazaran daha gönülsüz olduklarını ortaya koymuşlardır. Yazarlar aynı zamanda bu etkinin, olumsuz duygusal bir tepkiden çekinme ya da mesajı alan kişi tarafından olumsuz biri olarak algılanmak istememe temelli olduğunu belirtmişlerdir. Bu teori işgören sessizliği bağlamında ele alındığında; işgörenlerin duygusal bir tepkiden çekindiklerinden ya da olumsuz biri

olarak algılanmaktan korktuklarından sessiz kaldıkları söylenebilir. “Susma Etkisi” bize bu noktada işgörenlerin sessiz kalmalarının altında yatan nedenlerden bazılarını sunmuştur. Daha sonra Noelle ve Neumann (1974; akt. Brinsfield, 2009: 15); bireylerin izolasyon ve kendilerinden şüphe duyması korkusu ile toplumda baskın olan görüşlere nasıl uyum gösterdiğini açıklayan “Sessizlik Sarmalı” teorisini geliştirmişlerdir. Bu teori de işgören sessizliği bağlamında ele alındığında; işgörenlerin örgütlerinde fikir ve görüşlerini açıklamadan önce o örgüte hakim olan fikir ve görüşleri analiz ettiğini, eğer bir uyumsuzluk varsa gerek örgütte izole olmamak gerekse de kendinden şüphe duymamak adına baskın fikir ve görüşlere uyum göstermesini açıklar.

Ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışı yazınında yer alan “Özgecilik” boyutu kapsamında işgörenlerin fikir, bilgi ve görüşlerini örgütün ya da diğer kişilerin yararına saklamasına da rastlanılabilir (Erenler, 2010: 42). Bu kapsamda işgörenlerin sessizliğinin nedeni “Özgecilik” olarak ele alınabilir.

Yukarıda ele alınan öncü çalışmalar da göstermektedir ki, işgörenlerin sessiz kalmalarının altında yatan birçok neden vardır. İlerleyen bölümde Erenler’in (2010) sınıflandırması esas alınarak işgören sessizliğinin; yöneticilerden kaynaklanan nedenleri, çalışanlardan kaynaklanan nedenleri ve örgütsel özelliklerden kaynaklanan nedenleri detaylıca ele alınacaktır.

#### **1.4.1. Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler**

İşgören sessizliğinin yönetici kaynaklı nedenleri; yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin sahip oldukları örtük inançlar olmak üzere iki alt başlık halinde incelenecektir.

##### **1.4.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu**

İnsanlar geri bildirim almaktan kaçınırlar çünkü eleştirilmek genelde insanlar için istenmedik bir durumdur. İnsanların, kusurlarını duymak hakkında neden bu kadar hassas oldukları konusunda yapılan araştırmaların sonuçlarından biri de geribildirim insanlarca çocukluk ve gençlik yıllarında anne babaları ve öğretmenlerinden aldıkları eleştirel yorumlar ile özdeşleştirilmesidir. Psikologlarca, geribildirim insanlarda gerginlik ve huzursuzluk yarattığı belirtilmiştir. Ancak huzursuzluk ve gerginliğin nedeni ne olursa olsun; bireyler kendilerini ve buldukları örgütleri geliştirmek için

geribildirim talep etmeli ve bu geribildirimleri de detaylıca ele almalıdır. Geri bildirimlerin önemsenmemesi ya da detaylıca ele alınmamasının sonuçları hem bireyler hem de örgütler için yıkıcı olabilmektedir (Jackman ve Strober, 2003).

Argyris ve Schön(1978; akt. Morrison ve Milliken, 2003: 708); olumsuz geribildirim alma korkusunun yöneticiler arasında daha güçlü olabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin çoğu mahcubiyet, yetersizlik ya da savunmasızlık hislerinden kaçınabilmek için, zayıflık anlamına gelebilecek ya da mevcut uygulamalara bir eleştiri getiren geribildirimlerden kaçınmayı tercih ederler. Olumsuz geribildirim astlardan geldiğinde, doğruluğu ve akla yatkınlığı sorgulanan, üstün güç ve inanırlılığına tehdit oluşturan bir olgu olarak ele alınmaktadır (Ilgen ve diğerleri, 1979; Korsgaard ve diğerleri, 1998; akt. Morrison ve Milliken, 2003: 208).

Yöneticilerin bu eğilimleri göz önünde bulundurulduğunda; fikir ve görüşleri şüpheli bulunan ve yönetici tarafından bir tehdit olarak algılanan işgören, örgütünden gördüğü sorun ve aksaklıklar hakkında konuşmak istemeyecektir. Ancak tüm yöneticilerin, olumsuz geribildirimlerden korktuğunu söylemek yanıltıcı olabilir. Bu anlamda yöneticinin kişisel özellikleri ve kültürel değerleri, geribildirim talep etmelerinde ve işgörenlerin rahatça konuşabildikleri ortamları yaratmalarında bir faktör olabilir.

#### **1.4.1.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Örtük İnançlar**

Morrison ve Milliken (2000: 709) yöneticilerin sahip olduğu örtük inançları; işgörenlerin sadece kendi çıkarlarını düşünen bireyler oldukları düşüncesi, yönetim kademesinin her zaman en iyiyi ve doğruyu bildiğini iddia etmesi ve görüş birliğinin iyi, görüş farklılığının ise kötü bir olgu olması olarak belirtmişlerdir. İzleyen bölümde bu alt başlıklar ele alınacaktır.

Mc Gregor'a göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahipken bir kısım yönetici de Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptirler (Koçel, 2010: 238). X Teorisine göre işgörenler pasif, bencil ve tutucu varlıklardır. X Teorisi özelliklerini gösteren yöneticilere de göre işgörenler; çalışmayı sevmeyen, işe karşı istek duymayan ve ancak denetleme, sıkı kontrol ve ceza ile iş yaptırılabilen, sorumluluktan kaçan bireylerdir (Genç, 2005: 66).

Bir örgütün üst düzey yöneticileri eğer işgörenlerin çıkarıcı ve güvenilmez olduklarına inanıyorlarsa, hem örtük hem de belirgin bir şekilde işgörenlerin yukarıya doğru iletişim heveslerini kırabilirler. Ancak işgörelere karşı gösterilen bu davranışların genellikle bilinçli olarak yapılmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 710). İşgörelerin, yöneticilerin kendileri hakkındaki olumsuz düşünce ve inançlarının farkında olmaları, onları seslerini yükseltmekten alıkoymakta ve daha sessiz bir hale gelmelerine neden olmaktadır.

İşgörelerin örgütlerinde sessiz kalmalarının bir diğler nedeni de yönetimin örgüt ve işgörelenler için en iyisini bildiğine dair inançlardır. Ewing (1977)'de bu inancın tüm örgütleri kapsayan bir durum olduğunu dile getirmiştir. Glasuer (1984) yöneticilerin, yönetim ve kontrol faaliyetlerinde bulunmalarını, astların da sorgulamadan talimatları uygulamaları gerektiğine dair inanışlarının oldukça yaygın olduğunu belirtmiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 710; Erenler, 2010: 25-26). İşgörelenin fikir ve görüşlerine güvenmeyen ve işgörelenin sadece işlerini yapması gerektiğini düşünen yöneticiler ile çalışan işgörelenler; fikir ve görüşlerine değler verilmediğı duygusuna kapılacak, yukarı yönlü iletişim yollarının kapalı olduğunu anladıkça da işini ve örgütünü geliştirme tabanlı fikir, görüş ve önerilerini esirgemeye başlayacaktır. Sonuçta sadece işi ile ilgilenen ve örgütsel süreçler hakkında katkı sunmaya isteksiz işgörelenler meydana gelecektir.

İşgörelenin her zaman aynı fikir ve görüşlere sahip olması beklenemez. Bireylerin farklı değler yargılarına sahip olmaları, çıkarlarının birbirleri ile farklılaşması, olay ve olgulara farklı yönlerden bakmaları gibi nedenlerle örgütlerde var olan uyum bozulabilir ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Geleneksel yaklaşıma göre örgütlerde ortaya çıkan bu çatışmaların bireylerin ve örgütlerin performansının düşmesine yol açtığı düşünüldüğünden, istenmeyen ve kaçınılan durumlardı. Ancak daha sonra ortaya çıkan etkileşimci yaklaşım; uyumcul, barışçıl ve işbirlikçi bir grubun örgütlerde değışim ve yeniliğle kayıtsız kalabileceğini savunarak, örgütün gelişmesi ve değışimi için belirli bir düzeyde çatışmanın faydalı olacağını belirtmiştir (Kirel, 2009: 167-169). Yöneticiler örgütlerinde farklı fikir ve görüş alternatiflerinin ortaya çıkabilmesi ve en iyi kararları almak doğrultusunda, örgütlerde çeşitliliğle, çoğulculuğle ve çok sesliliğle önem vermelidir. Enz ve Schwenk'de (1991; akt. Morrison ve Milliken, 2000: 710)

örgütlerde çok yönlü bakış açısının, karar kalitesi ve performans ile olumlu yönde bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir.

#### **1.4.2. İşgörenden Kaynaklanan Nedenler**

İşgörenlerin sessiz kalma davranışında bireysel özelliklerin rol oynadığı oldukça açık olup birçok araştırma ile de desteklenmiştir.

Beklenti Teorisi (Vroom, 1964) ve Planlı Davranış Teorisine (Ajzen, 1981) göre, eğer bir eylem istenilen sonuçlara yol açacak ise ya da istenmeyen sonuçları önleyecek ise, bireyin olumlu sonuçların ortaya çıkma olasılığına dair sübjektif tahminleri yüksekse, birey belirli bir davranışı gerçekleştirmeye karşı olumlu yönde bir tutum geliştirir. Benzer şekilde, fikir ve görüşlerin açık bir şekilde ifade edilmesi olumlu bir şekilde değerlendiriliyorsa, bu davranışın tekrar edilme olasılığı yüksektir. Diğer yandan eğer bireyler, konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağını düşünüyorlarsa, konuşmayı düşük araçsal değeri olan bir olgu olarak varsayıp, böylece daha az konuşma eğiliminde olacaklardır (Premaux, 2001: 10).

Pinder ve Harlos (2001: 354-356) işgören sessizliğine etki eden kişisel faktörleri; Öz-saygı (self-esteem), kontrol odağı (locus of control) ve iletişim korkusu (communication apprehension) olmak üzere üç alt başlıkta ele almıştır. Bu tezde “kontrol odağı”, kültürel bir değişken olarak ele alınacağından bu başlık altında incelenmeyecektir. Daha önce de Le Pine ve Van Dyne (1988); global öz-saygı ile ses çıkartma davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Öyle ki, global öz-saygısı düşük olan bireyler, öz-saygısı yüksek olan bireylere nazaran daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Ayrıca Pinder ve Harlos (2001: 355) iletişim korkusu yüksek bireylerin, sıklıkla olumsuz sonuç beklentisi içinde olacaklarından diğerleri iletişim kurmaktan sıkıntı duyup, bu durumdan kaçınırlar. Bu da iletişim korkusu yüksek olan bireylerin sessizleşmesi anlamına gelir. Pinder ve Harlos’un (2001) yapılan diğer araştırmaları da göz önünde tutarak geliştirdiği modele göre; öz-saygısı düşük, dışsal kontrol odaklı ve iletişim korkusu yüksek bireylerin sessiz kalma olasılıklarının oldukça yüksek olabileceğini ifade etmişlerdir.

İşgören sessizliğinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer bireysel özellik “kendini uyarılama (self-monitoring)” dir (Premaux ve Bedeian, 2003; akt. Çakıcı, 2010: 23-24).

Kendini uyarlama, ortama uyum gösterme davranışı olarak ele alınabilir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, çevrelerinde iyi bir izlenim bırakma amaçlı davranışlarını bilinçli olarak değiştirme eğilimindedirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler ise kendi duygu ve düşüncelerini ifade etme eğilimindedirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük bireylerin daha fazla açıkça konuşma davranışı göstermeleri beklenir. Bu bireyler kimsenin konuşmaya cesaret edemediği konularda seslerini yükseltebilirler. Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler için, kim olduğu ile sergilediği davranış arasındaki tutarlılık çok önemlidir (Çakıcı, 2010: 24).

Milliken ve arkadaşları da (2003: 1468) örgütlerde yaşlıların ve örgütün daha yüksek kademelerinde bulunan deneyimli işgörenlere kıyasla genç ve örgüt kademelerinin alt basamaklarında bulunan deneyimsiz işgörenlerin, konuşmanın olumsuz sonuçlarını algılamaya daha eğilimli olduklarını belirtmişlerdir. Buna sebep olarak da örgütte görece daha az güce ve daha az krediye sahip olmalarını göstermişlerdir.

İşgören sessizliği üzerinde etkili olduğu tahmin edilen bir diğer bireysel faktör de cinsiyettir. Belenky ve diğerleri (1997) ile West ve Zimmerman'a (2002) göre; kadınlar deneyim, fikir ve görüşlerini ifade etmeleri için teşvik edildikleri halde, erkekler fikir ve görüşlerini iletmede daha başarılı olmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Çakıcı'nın (2010) sessizliğin algılanan sonuçları üzerine yaptığı araştırmanın bulgularına göre; kadınlar, sessizliğin performans ve sinerjiyi etkileyebileceğine, iyileşmeyi kısıtlayabileceğine ve çalışanları mutsuz edebileceğine erkeklere oranla daha fazla inanmaktadırlar. Bu bulgulara göre, kadınların örgütlerde sessizlik olgusuna daha duyarlı ve bu konu hakkında farkındalıklarının yüksek olduğunu söylenebilir.

Milliken ve arkadaşları (2003) işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını ele aldıkları araştırmalarında ise şu bulgulara ulaşmışlardır. İşgörenler, örgütte olumsuz biri olarak algılanmak ve etiketlenmekten korktukları için sessiz kalabilmektedirler. İşgörenleri sessizlik davranışına iten diğer nedenlerden biri de, o zamana dek kurulmuş ilişkilere zarar verme korkusudur. Diğer bir korku da işini kaybetme ve terfi alamama korkusudur. Buradan aslında işgörenlerin sessiz kalma davranışlarının altında yatan en büyük nedenlerden birinin korku olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca işgörenler, çabalarının herhangi bir sonuç vermeyeceğine inandıklarında da sessizlik davranışını tercih ederler.

### 1.4.3. Örgütsel Nedenler

İşgören sessizliğinin nedenlerini araştırırken, sadece işgörenin güdülerine odaklanmak yeterli olmamaktadır. İşgörenin içinde çalıştığı örgütün bazı özellikleri de işgörenlerin sessizlik davranışlarını etkilemektedir. Bu noktada öncelikli olarak “adaletsizlik iklimi” ve “sessizlik iklimi” kavramlarından bahsedilecektir.

Pinder ve Harlos'un (2001) işgören sessizliğini “adaletsizliğe gösterilen tepki” olarak ele aldıkları daha önceki bölümlerde bahsedilmişti. Harlos (1999; akt. Brinsfield, 2009: 74) örgütlerde var olacağı düşünülen adaletsizlik iklimini şöyle karakterize etmiştir; belirsiz raporlama yapısı, yüksek düzeyde merkezileşme, düşük resmiyet, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim, kötü uygulanan performans değerlendirmeleri, düzensiz karar alma yapıları.

Pinder ve Harlos (2001) işgörenlerin örgütte var olan adaletsizlik kültürünü algıladıklarında sessiz kalma kararı verebileceklerini ifade etmişlerdir. Karacaoğlu ve Cingöz de (2009: 701) örgüt içinde sessizliği etkileyen temel faktörlerden birinin örgütsel adalet algısı olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda yaptıkları çalışmada (2009) işgören sessizliği ile işgören sessizliğinin nedenlerinden biri olarak düşündükleri örgütsel adalet algısı arasında bir nedensellik ilişkisi olup olmadığını ele almışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, işgören sessizliği ile örgütsel adalet algısının boyutlarından biri olan kişiler arası etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir korelasyon ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir. Örgütlerin adaletli uygulamaları ile işgörenlerin sessiz kalmalarının önüne geçilebilir. İşgörenlerin seslerinin duyulacağına dair bir inanç taşıyorlar ise bu inanç onların süreçleri adil olarak algılamalarına yardımcı olur. Çünkü sesinin duyulacağını bilen işgören, çıktılar üzerinde etkisinin olabileceğini düşünür. Hatta bazı durumlarda işgörenler, örgütsel çıktılar üzerinde etkili olamayacaklarını bildikleri halde seslerinin duyulmasını yeterli görüp süreçleri adil olarak algılamaya devam ederler. Çünkü seslerinin duyulması bile işgörenlerin, örgütleri tarafından değerli görüldüğünün bir işareti olarak yorumlanabilir (Brinsfield, 2009: 19).

Morrison ve Milliken de (2000) örgütlere hâkim olduğunu düşündükleri “sessizlik iklimi” kavramını ortaya koymuşlar ve bu iklimi; örgütsel sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğu ve işgörenlerin görüş ve kaygılarını dillendirmesinin



tehlikeli olduğuna dair inançların baskın olduğu bir iklim olarak karakterize etmişlerdir. İşgörenler örgütlerde sosyal etkileşim yolu ile algılarını ve deneyimlerini paylaşmakta ve örgüt ortamına ilişkin ortak bir anlayış üretmektedirler. Yöneticilerin astlardan gelen fikirleri önemsemediği, muhalefet eden astların terfilerinin geciktirildiği ya da verilmediği örgütlerde işgörenler konuşmanın riskli olduğu veya bir işe yaramadığı konusunda birbirleri ile yakınlaşırlar. Bu uygulamalar bir örgütte ne kadar yaygın ve belirgin ise, sessizlik konusunda ortak anlayış o kadar hızlı gelişir (Çakıcı, 2010: 25).

Sessizlik iklimine paralel olarak, Bowen ve Blackmon (2003), Sessizlik Sarmalı Teorisini örgütsel bağlamda ele almış, işgörenlerin iş arkadaşlarının desteklerini algılamadıkça seslerini yükseltmeyeceklerini öne sürmüşlerdir. Başlangıçta kamuoyu alanında geliştirilen sessizlik sarmalı teorisine göre bireyler, baskın olan görüşleri belirlemek amacı ile çevrelerini dikkatlice tararlar ve böylece o ortama hâkim olan görüşleri belirlerler. Buna göre de çoğunluğun desteklediği görüşleri, azınlığın desteklediği görüşlerden daha rahat ifade ederler (Noelle-Neumann, 1974). Eğer işgörenler, iş arkadaşlarının desteklerinden emin değiller ise ya da seslerini yükselttiklerinde bir direnç ile karşılaşacaklarını düşünüyorlar ise, sessiz kalabilirler ya da dürüst olmayan davranışlar sergileyebilirler. Bundan dolayı Bowen ve Blackmon (2003: 1394) işgörenlerin seslerini yükseltmek ya da sessiz kalmak arasında verecekleri kararda, işgörenlerin çalışma gruplarına hâkim olan “düşünce iklimi” nin belirleyici rol oynayacağını belirtmişlerdir.

Morrison ve Milliken (2000: 713) ayrıca bir örgütte baskın bir şekilde, işgörenlerin çıkarıcı olduklarına dair inançlar taşıyorsa, yönetim örgüt için her zaman en iyisini bildiğini ifade ediyorsa, örgütte var olan görüş farklılıkları istenmeyen durumlar olarak tanımlanıyorsa bu örgütlerde, üst yönetimin ne yukarı yönlü bilgi akışını kolaylaştıran ne de cesaretlendiren yapı ve politikalar oluşturacaklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu tarz yapılardan kaçınma eğilimini, astlardan gelecek olumsuz geribildirim ve eleştiri korkusu pekiştirmektedir. Bu tür örgütlerde yüksek derecede merkezileşme ve karar almanın merkezileştirilmesi yaygın bir özelliktir.

Örgütlerde var olan yüksek derecede dikey farklılaşma, sessizliğe yol açan inançları besleyen bir yapıdır. Dik hiyerarşik basamaklara sahip örgütlerde üst yöneticiler, daha alt kademelerde yer alan çalışanlar ile daha az iletişim ve etkileşim halinde

bulunacaklardır. Bu durumda yöneticiler ile işgörenler arasındaki güven düşük düzeylerde kalır (Blau&Scott, 1962; Glasuer, 1984; akt. Morrison ve Milliken, 2000: 712). Böylece işgörelere güvenmeyen yöneticiler onların örgütten ziyade kendilerini düşündüklerini varsayacaklar ve işgörelenden gelecek fikir ve önerilere kendilerini kapatacaklardır.

İşgörelerin sessiz kalıp kalmama kararı vermelerinde rol oynayan bir diğler faktör de güven ortamıdır. Örgütte bir güven iklimi oluştuğunda, işgörelner şartları muhtemelen daha uygun bulacaklarından, inisiyatif alıp açıkça konuşacaklar ve kaygılarını üstlerine ve tepe yöneticilere rahatlıkla iletebileceklerdir (Nikolaou ve diğlerleri, 2011: 728). Nikolaou ve arkadaşları (2011) işgörelnerin, şirket birleşmeleri sonrası tutumlarında örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin rolünü ortaya koyabilmek amaçlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın bulgularına göre örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgudan hareketle, işgörelnerin sessiz kalmalarının nedenlerinden birinin de örgütte var olan güven ortamı olduğu söylenebilir.

İşgörelnerin sessizleşmesine neden olan bir diğler aktör de “ sağır kulak sendromu” dur. Peirce ve arkadaşları (1988) tarafından “*işgörelnerin memnuniyetsizliklerini açıkça ve doğrudan ifade etme cesaretlerini kıran örgütsel bir norm*” olarak tanımlanmıştır. Peirce ve arkadaşları (1998) ayrıca bu olgunun üç boyutta ele alınabileceğini belirtmiş bu boyutları şöyle açıklamışlardır (Brinsfield, 2009: 17);

- *Yetersiz Örgütsel Politikalar* (örneğin; kullanışsız ve belirsiz raporlama süreçleri)
- *Yönetmel Bahane ve Tepkiler* (örneğin; iddiaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırını ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli bir işgörelni sürekli olarak koruma, kronik tacizciyi görmezlikten gelmek, mağdura sürekli misilleme yapılması)
- *Örgütsel Özellikler* (örneğin; aile işletmeleri, insan kaynakları fonksiyonlarının düşük düzeyde uygulandığı küçük işletmeler, kırsal kesimler, erkek ağırlıklı sektörler)

Yukarıda bahsedilen özellikleri taşıyan örgütlerde, işgörenlerin kaygı, endişe ve şikâyetleri sağır kulaklara düşebilir. Böyle örgütlerde işgörenler zamanla fikir ve endişelerini dile getirmemeyi öğrenerek sessiz kalmayı tercih edebilirler.

#### **1.4.4. Kültürel Nedenler**

Bireyin davranışlarının anlaşılmasında kültürün çok önemli bir rolünün olduğunu ve bireylerin kültürel bağlamlarından ayrı düşünülmemeyeceğini (Hofstede, 1994) göz önünde bulundurduğumuzda; kültürel normların gerek işgören sessizliği üzerinde gerekse de örgütlerde sessizlik iklimini geliştiren yönetsel inançların oluşmasında etkili olduğunu söyleyebiliriz (Çakıcı, 2010: 27). 1960'lı yılların sonlarında karşılaştırmalı yönetim çalışmaları kapsamında öne çıkan Davranışçı Ekol de, bireylerin ve grupların örgütler içinde davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu okulun temel önermesi; yönetim uygulamalarının tavırlar, davranışlar, inançlar, değer sistemleri ve ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi kültürel değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebileceğidir (Taş, 2007: 23). Davranışçı Ekol bağlamında örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışının ve işgörenlerin sessizlik davranışlarını azaltacak mekanizmaların ulustan ulusa ve kültürden kültüre farklılık gösterebileceği söylenebilir. Morrison ve Milliken (2000) de ulusal kültürel normların, işgörenlerin örgütleri hakkında fikir, bilgi ve görüşlerini ne derecede esirgeme eğiliminde olduğunu etkileyebileceğini belirtmişlerdir.

Kültür konusunu örgüt düzeyinde ele aldığımızda da küreselleşmenin örgütlere çok kültürlü bir özellik kazandırdığı açıktır. Bu bakış açısı ile baktığımızda küreselleşmenin etkisi ile farklı kültürlerden bireylerin bir araya geldiği bu örgüt ortamlarında çeşitli yönetsel ve örgütsel olguları kültürel bağlamdan ayrı düşünmek olanaksızdır. Aycan (2000: 25) da bu duruma “ *artık sorulması gereken kültürün örgütler üzerinde etkisi olup olmadığı değil, bu etkinin nasıl, ne yönde ve ne kadar olduğudur*” şeklinde değinmiştir. Günümüzde birçok örgüt, kültürel açıdan farklılık gösteren ülkelerde faaliyet gösterdiğinden, sessizlik olgusunu kültürlerarası bir yaklaşımla ele almak ve yönetmek hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin ilgi alanına girmelidir (Huang ve diğerleri, 2005).

Örgütlerde sessizlik olgusunu incelerken kültürel faktörlerin bu olgudaki yerinden bahseden çalışmalar ele alındığında (Özgen ve Sürgevil, 2009; Zerenler, 2011; Alparslan, 2010; Çakıcı, 2010; Huang ve diğerleri, 2003; Huang ve diğerleri, 2005)

kültürlerarası farklılaşmanın boyutlarından en öne çıkan “*Güç Mesafesi*” boyutunun, işgörenlerin sessiz kalmalarına dolayısı ile de örgütsel sessizliğin yaygınlaşmasında etkisi olduğundan yaygın bir şekilde bahsedilmiştir. İzleyen bölümde güç mesafesi boyutunun, işgörenlerin sessizlik davranışını nasıl etkileyebileceği tartışılacaktır.

Hofstede (1983) güç mesafesi boyutunda temel vurgunun, “*toplumun, insanların toplumda eşit olmadıkları gerçeğinin üstesinden nasıl geldiğinin*” üzerinde olduğunu belirtmiştir. Toplumda gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenen kültürler yüksek güç mesafesine sahip iken; eşit olmayan dağılımı daha az kabullenen ya da kabullenmeyen kültürler düşük güç mesafesine sahiptir (Sargut, 2010: 182). Baltaş (2011) güç mesafesi boyutunda, eşitsizliğin hiyerarşide üste olanlarca değil, altta olanlarca belirlenip onaylanmış olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Hofstede (1983) güç mesafesi boyutu ile toplulukçuluk boyutu arasında evrensel bir ilişki bulunduğunu da belirtmiş ve bu iki boyutu ilişkilendirmiştir. Toplulukçu değerlere sahip ülkelerin her zaman yüksek güç mesafesine sahip olduğu görülürken (örneğin; Filipinler, Venezüella, Hindistan vd...) bireyci değerler sergileyen ülkelerin her zaman düşük güç mesafesine sahip olmadıkları görülmektedir. Örneğin Fransa, Belçika, İtalya ve İspanya bireyci değerlere sahip iken yüksek güç mesafesine sahiptir. Türkiye ise yüksek güç mesafesine ve düşük bireyciliğe sahip ülkelerin yer aldığı kümede bulunmaktadır (Hofstede, 1983: 81-82).

Hofstede (1983: 81) güç mesafesi boyutunun örgütlere yansımalarının merkezileşme eğilimi ve otoriter liderlik konularında olacağını belirtmiştir. Güç mesafesi düşük kültürlerde merkeziyetçilikten uzaklaşmaya vurgu yapılır, astlar danışılmayı bekler ve ister, ideal yönetici demokrat özellikler gösterir. Güç mesafesi yüksek kültürlerde ise merkeziyetçilik ön plandadır, astlar ne yapacaklarının söylenmesini beklerler ve ideal yönetici iyiliksever, otokrat ve babacandır (Şişman, 2007: 67). Örneğin; Türkiye gibi hem yüksek güç mesafesine hem de yüksek derecede belirsizlikten kaçma düzeyine sahip ülkelerde örgütler insan piramitleri olarak algılanır ve örgütlerde bireyler kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağı yönlü olup yatay iletişime yer verilmemiştir. Kişinin kimler üzerinde yetkisi olduğu açık bir şekilde vurgulandığından patronun ağırlığı ön plana çıkıp sözleri yasa gibi algılanır (Sargut, 2010: 183). Güç mesafesi boyutunun etkisi ile şekillenen örgüt yapıları, iletişim

kanalları, yöneticilerin ve işgörenlerin değerleri ve örtük inançları sessizlik davranışını etkileyecektir. Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliği besleyen olgular olarak ortaya koyduğu hiyerarşik yapılar, karar alma yapılarının merkezileştirilmesi, işgörenlerin bencil olduğu düşüncesi güç mesafesi ile ilgili olup işgörenlerin örgütlerinde sessizlik davranışı sergileyip sergilemeyecekleri noktasında etkili olacaktır.

Yeni araştırma bulgularına göre (Mak, 1998; Offermann ve Hellmann, 1997; Savicki, 1999; akt. Huang ve diğerleri, 2003); yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde yöneticiler; işgörenler ile daha az iletişim kurma, astlarına daha az destek sağlama, daha az yetki ve sorumluluk devretme eğilimindedirler. İşgörenler de üst yönetim tarafından koyulan kurallara ve verilen emirlere uyum gösterme eğiliminde olup patronları ya da yöneticileri tarafından alınan kararları nadiren tartışmak durumundadırlar (Huang ve diğerleri, 2003). Huang ve arkadaşları (2003; 2005) gerçekleştirdikleri çalışmalarda işgörenlerin örgütleri ile ilgili fikir ve görüşlerini esirgeme eğilimlerinin üzerinde yönetimin açıklığı ve katılımcı yönetim uygulamalarının etkisinin, güç mesafesi gibi kültürel faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda düşük güç mesafesine sahip kültürlerde, yönetime katılma mekanizmaları dikkate alınmaksızın yönetimin açıklığı ile işgörenlerin fikir ve görüşlerini bilinçli olarak esirgeme tercihi arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde ise yönetime katılma mekanizma/fırsatlarının az olduğu şartlarda yönetimin açıklığı ile işgörenlerin örgütleri ile fikir ve görüşlerini bilinçli olarak esirgeme tercihi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Düşük güç mesafesine kültürüne sahip ülkelerin işgörenlerinin tersine, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerde işgörelere karar alma süreçlerine katılma fırsatı verildiğinde, bu işgörenlerin daha üretken ve işlerinden daha tatmin olmadıkları görülmüştür (Huang ve diğerleri, 2003). Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda da sessizliği kırmaya yönelik yönetim uygulamalarının, işgörenleri her kültürde aynı derecede etkilemeyeceği ifade edilebilir (Huang ve diğerleri, 2005).

Kültürlerarası farklılaşmanın diğer bir boyutu olan "*belirsizlikten kaçınma*", bir toplumda yer alan bireylerin belirsiz durumlardan ne derece kaçındığını ve sakındığını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde bireyler istikrarı ön plana koymakta, yazılı ve formal kurallara bağlı kalmakta ve riskten

kaçınmaktadır. Bu kültürlerde otorite, hiyerarşi ve yazılı kurallar çok fazla önem arz etmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük kültürlerde ise bireyler risk üstlenmeyi, yenilik ve değişimlere açık olmayı tercih etmektedirler (Hofstede, 1983: 82; Şişman, 2007: 64).

Kültürleri belirsizlikten kaçınma boyutunda farklılaştıran olgu; belirsizlik ve değişimin kontrol altına alınabileceği, denetlenebileceği ve planlanabileceğine dair inançtır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde bireyler gelecek üzerinde kontrollerinin olabileceğini düşünürken; belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük kültürlerde ise böyle bir kontrolün söz konusu olmadığına inanılır (Hofstede, 1983: 81-83; Şişman, 2007: 64). Türkiye, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip bir ülkedir (Hofstede, 1983: 84). Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde işgörenler risk almaktan kaçınacaklarından, hiyerarşi ve otorite altında çalışmayı yadırgamayacaklarından ve diğer kültürlerdeki bireylere nazaran yeni görüşlere daha az ilgi göstereceklerinden örgütlerini geliştirecek fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmekte isteksiz davranacakları öne sürülebilir.

Kültürlerarası farklılaşmanın bir diğer boyutu da “*eril kültür-dişil kültür*” ayrımıdır. Hofstede eril ve dişil değerlerin örgütler ve işgörenler açısından nasıl ele alınabileceğini şöyle belirtmiştir; dişil kültürlerde işgörenler arasında sıcak ve samimi ilişkiler vardır, işgörenler arasında grup bütünleşmesi önemli olup çatışmalar düşük düzeydedir. Eril kültürlerin örgütlerinde ise işgörenler arasındaki ilişkiler rasyonel ve mesafeli olup, işgörenlerin bireysel başarıları önem arz etmektedir. Bundan dolayı çalışma hayatında stres ve çatışmalar yoğun düzeydedir (Şişman, 2007: 61). Türkiye dişil özellikler gösteren bir kültüre sahiptir (Hofstede, 1983: 84). Dişil kültür değerlerine sahip kültürlerde işgörenler grup dayanışması, işbirliği ve uyum gibi kavramları ön planda tutacaklarından özgeci sessizlik davranışı göstermeleri, var olan ilişkileri zedelememek adına ve örgütteki uyumu muhafaza etme amaçlı fikir, bilgi ve görüşlerini esirgeme yolunu tercih edebilecekleri söylenebilir.

Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin işgörenlerin sessizlik davranışları üzerinde etkileri tezin konusunu oluşturduğundan detaylı bir inceleme, araştırma kısmında gerçekleştirilecektir.

## 1.5. İşgören Sessizliğinin Sonuçları

Örgütlerde kolektif bir olgu haline gelen sessizliğin, örgütsel değişim ve gelişimin ve de örgütlerin çoğulcu (pluralistic) bir karakter kazanmalarının önünde belirgin bir engel teşkil ettiğini belirten Morrison ve Milliken (2000: 707); sessizliğin örgütlerin karar alma ve değişim süreçlerini derinden etkileyebileceğini ifade etmişlerdir (2000: 719). Aynı zamanda Perlow ve Williams (2003) da sessizliğin, örgütlerde yaygın bir olgu olduğunu belirtip, bu olgunun hem örgütler hem de işgörenler üzerinde oldukça olumsuz sonuçlarının olabileceğini belirtmişlerdir. Bu bölümde sessizliğin örgütler ve işgörenler üzerindeki etkilerinden bahsedip bu konuda yapılan bazı çalışmaların bulgularına yer verilecektir.

Morrison ve Milliken (2000: 719); örgütlerde grupların karar alma süreçleri üzerinde sessizliğin çok yönlü bakış açılarını ve seçeneklerinin ortaya çıkmasını engelleyebileceğinden örgütsel kararların kalitesini bozabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca örgütlerin strateji geliştirme süreçlerinde ihtiyaç duydukları çok yönlü ve çatışan bakış açılarından mahrum kalmaları da örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyecektir. Günümüz örgütleri için hayati önem taşıyan inovasyon için de işgörenlerin yeni fikir ve bakış açılarını özgürce sunabileceği, ya da mevcut inanç ve uygulamaların sorgulanabileceği ortamların gerekliliğinden bahsedilmiştir (Nemeth, 1997; akt. Morrison ve Milliken, 2000: 719). Bu bağlamda örgütlere hâkim olan sessizlik ikliminin örgütlere, gerek dolaylı gerekse de doğrudan zarar verdiği görülmektedir. Daha sağlıklı kararların alınması, stratejilerin oluşturulması ve yenilikçi bir örgüt için çalışanların fikir, görüş ve değerlendirmelerinden yararlanmak gereklidir.

Günümüz örgütleri, birer öğrenen örgüt (Senge, 1990; Senge, 2011) olabilmek için, örgüt için önemli bilgilerin hiyerarşik kademelerde takılıp kalmasının önüne geçilmesinin yollarını aramalıdır. Bu anlamda örgüt liderleri işgörenleri, gerçekten sorun ve endişeleri hakkında konuşmaları için cesaretlendirmeli ve işgörenlerin konuştukları durumlarda olumsuz biri olarak etiketlenecekleri algısından kurtarmalıdır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1473). Örgütlerin, öğrenen örgütlere sağlıklı dönüşümleri için işgörenlerin katkıları ve örgüte hâkim olan sessizlik iklimini kırılması önem arz etmektedir.

Örgütlerin hata ve eksiklerini tespitlerinde ihtiyaç duydukları geri bildirim sistemleri, sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde sağlıklı bir şekilde fonksiyon gösteremez. Özellikler işgörenler, yukarı yönlü iletişimde bazı bilgileri eksik ve içeriği bozulmuş bir şekilde iletme ya da hiç iletme eğiliminde olduklarından örgütler bu noktada geri bildirim fırsatlarından yoksun kalabilmektedirler. Örgütlerin ihtiyacı olan bu geribildirim, astlar tarafından hatalı, eksik sağlandığında ya da hiç sağlanmadığında örgüt mevcut durumunu öğrenmekte zorlanmakta, verimlilik ve etkinliğini kaybetmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1564-1566). Örgütlere hâkim olan sessizlik iklimi bu noktada işgörenlerden gelecek değerli ve faydalı geri bildirim önünde engel oluşturmaktadır. İşgörenler sıklıkla örgüt içinde ilişkileri muhafaza etmenin ve işleri tamamlayabilmenin en iyi yolunun sessiz kalmaktan geçtiğine kendilerini inandırırılar. Ancak var olan ilişkileri zedelememek adına sessiz kalındığında, söz konusu taraf ile bir daha köprülerin kurulmasının çok zor olduğu duygusal bir uzaklık da yaşanabilme ihtimali yüksektir (Perlow ve Williams, 2003).

Çakıcı (2010) bir devlet üniversitesinin hem akademik hem de idari personeli (n=508) ile gerçekleştirdiği çalışmada işgörenlerce sessizliğin algılanan sonuçlarını; “performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar”, “iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar” ve “işgöreni mutsuz eden sonuçlar” olmak üzere üç faktörde açıklamışlardır. Sonuçlar yorumlandığında işgörenlerin, sessizliğin örgütün iyileşme ve gelişmesine zarar verdiğini ve örgütsel performansı olumsuz etkilediğini algıladıkları ve vurguladıkları söylenebilir.

Sessizliğin işgörenlerin biliş, tutum ve davranışlarını da etkilediği bilinmektedir. Örgütsel sessizliğin; işgörelere kendilerini daha değersiz hissettirdiği, kontrol eksikliği algıladıkları ve bilişsel uyumsuzluk yaşattığı iddia edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Perlow ve Williams (2003) da sessizliğin işgörenler üzerindeki psikolojik maliyetlerinin oldukça yüksek olabileceğini belirtmiştir. Eğer işgörenler sessizliklerini kıramaz ise bu durum onun tüm etkileşimlerinde kendini gösterecek, yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini zedeleyecektir (Perlow ve Williams, 2003).

İşgörenlerin, kendilerine örgütlerde karar süreçlerine katılım fırsatı sunulmadığında, kendilerinin ve iş arkadaşlarının fikir ve görüşlerini örgüt içinde ifade edemediklerine tanık olduklarında kendilerini değersiz hissedecekleri, sonuç olarak da kendilerini



örgütte daha az özdeşleştirip, örgüte olan bağlılık ve güvenlerini yitirecekleri söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Sessizlik ve bağlılık davranışı arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalara bakmak gerekirse; Bildik (2009) ve Soycan (2010) örgütsel sessizlik ile bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, Kahveci (2010) normatif bağlılık ile örgütsel sessizliğin öğretmen (işgören) boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $r=0,121$ ) saptamıştır. Kahveci (2010) bu bulguyu, normatif bağlılık algıları yüksek öğretmenlerin (işgörenlerin) okullarına (örgütlerine) karşı kendilerini borçlu hissetmeleri ve böylece okulları (örgütleri) ile ilgili sorunlar karşısında sessiz kalabilecekleri şeklinde yorumlamıştır. Aynı çalışma kapsamında duygusal bağlılık ile örgütsel sessizliğin yönetici boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,121$ ) saptanmıştır. Bu bulgu da, işgörenlerin örgütlerine karşı olan duygusal bağlılıkları arttıkça yönetici kaynaklı sessizlik davranışlarının artış göstereceği şeklinde yorumlanabilir.

Bireyler yakın çevreleri ve kendilerini etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Bu anlamda işgörenlerin fikir ve tercihlerini ifade edebilmesi onların çevreleri üzerinde kontrol sahibi oldukları algısını doğurur. Bundan dolayı işgörenler sessiz kalacaklarını anladıkları ortamlarda kontrollerini kaybettikleri algısına kapılırlar. Bu kontrol kaybının sonucu olarak işgörenlerde motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği, stres tabanlı rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme ve hatta sabotaj davranışları izlenebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Ayrıca sessizlik davranışı gösteren işgörenlerin, tutumları ile davranışları arasında bir tutarsızlık meydana geleceğinden bilişsel uyumsuzluk yaşamaları doğaldır. Bu uyumsuzluktan kurtulmak için ya tutumlarında ya da davranışlarında değişime gitmesi gereken işgören bunu başaramaz ve uzun süreli bu bilişsel uyumsuzluk durumunda kalırsa sonuçta asabiyet ve stres yaşamaya başlar (Morrison ve Milliken, 2000: 721).

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) çalışması işgören sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ortaya koyan bir çalışma olması nedeniyle önem taşımaktadır. Bu araştırma altı kamu kuruluşunda görev yapmakta olan 353 işgörenle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, işgören sessizliğinin savunmacı sessizlik ve özgeci sessizlik alt boyutları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Savunmacı sessizlik ile

işgörem performansı arasındaki ilişki negatif yönde ve anlamlı ( $r=-.141$ ) bulunurken; özgeci sessizlik ile işgörem performansı arasındaki pozitif yönde ve anlamlı ( $r=.312$ ) bulunmuştur. Sonuçta işgörem sessizliği ile işgörem performansı değişkenleri arasında anlamlı biri ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur. Ayrıca araştırma kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışının işgörem sessizliği ile işgörem performansı arasında aracı (biçimleyici) değişken rolü oynadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

## BÖLÜM 2: KÜLTÜREL FAKTÖRLER

Bu bölümde işgören sessizliğini etkilediği düşünülen kültürel faktörler üzerinde durulacaktır. İlk önce kısaca kültür kavramından bahsedilecek, daha sonra ise çalışmanın kültürel değişkenleri olan bireycilik-toplulukçuluk kurgusu ve kontrol odağı kavramları ele alınacaktır.

### 2.1. Kültür

Günümüzde kültür kavramı, kullanımı bakımından çeşitlilikler gösterse de genellikle kültür yazında “*bir toplumun yaşam biçimi*”ni işaret etmek için kullanılır (Doğan, 2007: 9). Düşünür ve yazarların üzerinde hemfikir olduğu bir kültür tanımı yoktur. Ancak yazında sıklıkla bahsedilen bazı kültür tanımlamalarını ele almak gerekirse;

Kültür, Türk Dil Kurumu’nca; “*Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü*” şeklinde tanımlanmıştır (<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2011).

Taylor’un bir klasik haline gelen tanımı ise şu şekildedir; “*Bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği ya da kazandığı bilgi, sanat, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıklarını içine alan karmaşık bir bütündür*” (Kutunis, 2010: 1).

Kluckhohn (1954; akt. Gümüş, 2009: 3) ise insan belleği ile kültür arasında bir benzetime gitmiş, yaşananlar ile ilgili anıların saklandığı insan belleğini, toplumun bütün olarak birikimlerini sakladığı ve geleceğe aktardığı kültüre benzetmiştir.

Kültürün birçok bilimin ortak çalışma konusu olması, bu bilim dallarının kültür kavramına farklı açılardan yaklaşımlarının üzerinde hem fikir olunan bir kültür tanımının yapılmasını zorlaştırdığından bahsetmiştik. Ancak bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili bazı tanımlar şöyle sıralanabilir (Şişman, 2007: 1);

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yaşam biçimi,

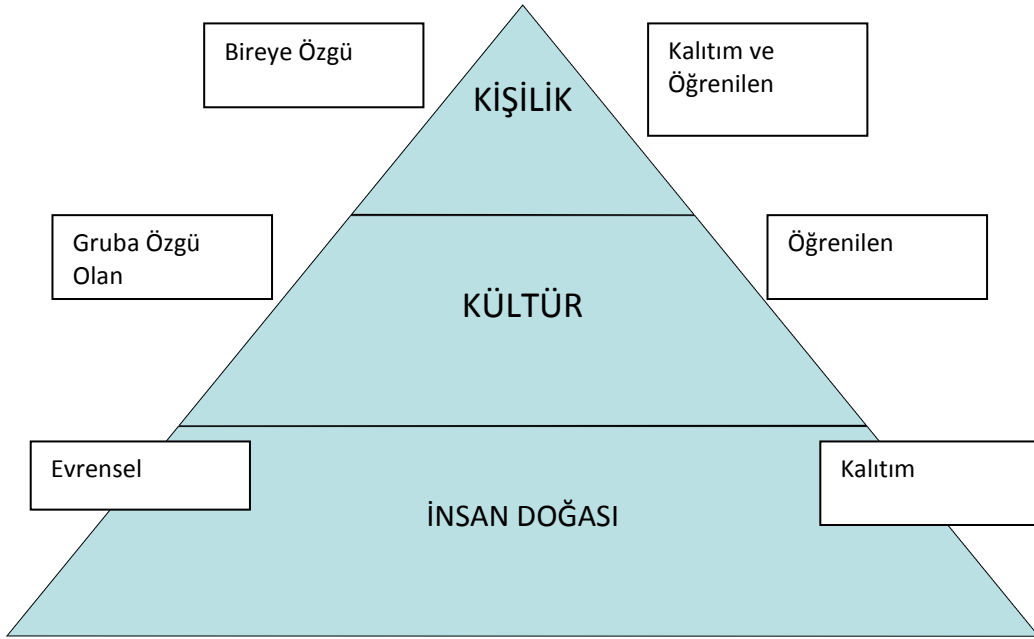
- Problemlerin çözüm biçimi,
- Öğrenilen davranışlar bütünü,
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem,
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey,
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı

Kültürün yapılan çeşitli tanımları ele alındığında; bireyin davranışlarının anlaşılmasında kültürün çok önemli bir rolü olduğu ve bireyin kültürel bağlamdan ayrı düşünülmemeyeceği söylenebilir. Birçok bilim dalının, araştırmalarına kültür değişkenini dâhil etmesi kültürün aslında bu bilim dallarının açıklamaya çalıştığı olguları derinden etkilemesi ve bu olguların anlamlandırılmasında büyük bir rol oynamasından kaynaklandığını ifade edebiliriz.

Yazında arz ettiği önem ve kültürlerarası çalışmalarda alınan atıflar göz önünde bulundurulduğunda Hofstede'nin kültürü ele alış biçimini anlamak önemlidir. Hofstede (1994: 5) kültürü; *“bir grup veya kategorinin üyelerini bir başka grup ve kategorinin üyelerinden ayıran kolektif bir zihinsel programlama”* olarak tanımlamıştır. Her birey, hayatı boyunca öğrendiği düşünme, hissetme ve harekete geçme kalıplarına sahiptir. Hofstede bu aşamada bilgisayar ve insan arasında bir analogi kurarak insan zihninde yer alan bu kalıpları *“zihinsel programlara”* benzetmiştir. Ancak bunun insan zihninin bir bilgisayar gibi programlanabileceği anlamına gelmemesi gerektiğini, bireylerin sahibi olduğu bu düşünme, hissetme ve harekete geçme kalıplarının bu bireyin davranışlarını önceden tahmin etmede kısıtlı bir rolü olduğunu belirtmiştir. Hofstede'nin bilgisayar ve insan zihni arasında kurduğu analogi doğrultusunda düşündüğümüzde; bireyin zihinsel programlarının kökleri, bireyin büyüdüğü ve hayat deneyimi kazandığı sosyal çevreye uzanır. Bireyin bahsedilen anlamda zihinsel programlanması ailede başlar, komşuluk ilişkileri ile güçlenir, okulda, arkadaş gruplarında, iş yerlerinde ve yaşanan toplumda devam eder. Hofstede işte bu *“zihinsel programları”* kültür olarak adlandırmıştır (Hofstede, 1994: 4). Hofstede bireyin zihinsel programlama sürecinin üç ayrı sosyalizasyon düzeyinde (Toplumsal düzey, Mesleki düzey ve Örgütsel düzey) ve üç ayrı ortamda (Aile, Okul ve İşyeri) meydana geleceğini söylemiştir.

Bireyin *ulusal düzeyde* zihinsel programlanması, toplumsal değerleri öğrenmesine tekabül edip aile ve yakın çevresinde gerçekleşir. Bu düzeyde ağırlıklı olarak değerler, çok az miktarda da uygulamaya yönelik zihinsel programlama gerçekleşmiştir. *Mesleki düzeyde* zihinsel programlama eğitim kurumlarında gerçekleşir ve kısmen değerlere, kısmen de uygulamalara yöneliktir. *Örgütsel düzeyde* zihinsel programlama ise bireyin aldığı eğitim sonrası girdiği örgütte karşılaştığı süreçtir. Genellikle iş yaşamına ilişkin uygulamalara yönelik olup değerlere yönelik zihinsel programlama çok az miktardadır (Doğan, 2007: 34-35).

Hofstede (1994: 5) ayrıca kültürün bir yanda insan doğasından diğer bir yandan da kişilikten ayırt edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ancak halen kültür ve insan doğası arasındaki sınırın nerede başlayıp nerede bittiği ya da kültür ve kişilik arasındaki ilişkilerin bilim insanları tarafından tartışılmaya devam ettiği de unutulmamalıdır.



**Şekil 1:** Bireyin zihinsel programlanmasında üç eşsiz düzey

**Kaynak:** Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Harper Collins Publishing, 1994, p.6.

Kısaca insan doğası ve kişiliğin kültürden farkından bahsetmek gerekirse (Hofstede, 1994: 5-6);

**İnsan doğası** evrensel bir nitelik taşır. Hofstede'nin bilgisayar-insan analojisinden yola çıktığımızda; bir bilgisayar için işletim sistemi ne demekse insan için de insan doğası o dur. İnsan doğası, insanlara genlerinin mirasıdır. İnsan doğası, insanın fiziksel ve temel psikolojik fonksiyonlarının belirleyicisi rolündedir. Örneğin insanın korku duyma, kızma, sevme, eğlenme, üzülme, başkaları ile birlikte olma, çevreyi gözlemleme ve diğer bireylerle çevre hakkında konuşma gibi faaliyetler evrensel düzeydeki zihinsel programlamaya aittir. Bir bireyin hisleri ile nasıl hareket edeceği, korku ve sevinçlerini nasıl ifade edeceği, çevresini nasıl gözlemleyebileceği ve gözlemlerini nasıl aktaracağı ise kültürün etkisi ile farklılık gösterebilir.

**Kişilik** ise bireyin diğer bireylerle paylaşmadığı, kendine özgü zihinsel program setleridir. Kişiliğin hem kalıtsal hem de öğrenilen bir yanı vardır. Burada "öğrenilmiş" kelimesi ile ifade edilmek istenen bireyin hayatı boyunca edindiği yaşam deneyimleri olduğu kadar kültürün etkisinin de göz önünde bulundurulmasıdır. Aynı kültürde yer alan kişilerin davranışlarının çok fazla çeşitlilik sergileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Doğan, 2007: 36).

Tüm bu tartışmaların yanında, 1980'lerden sonra yaygınlaşan kültürlerarası çalışmalara bir zemin oluşturması bakımından Geert Hofstede'nin (1980) toplam 50 ülkeyi kapsayan "Kültürel Boyutlar" araştırması oldukça önemlidir. Hofstede'nin çalışması işyerlerinde gözlemlenen değerlerin kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koymayı amaçlamaktaydı. Bu araştırma, kültürel yönelimleri, ülkeler arasındaki gözlemlenebilir kurumsal farklılıklara deneysel temelde bağlayan ilk araştırma olması nedeniyle önem arz etmektedir (Baltaş, 2011: 1). Hofstede (1983: 78) 50 ülkeden 116000 çalışan ile yürüttüğü araştırmasının sonucunda ulusal kültürlerin şu dört boyutta ele alınabileceğini söylemiştir;

- Bireycilik-Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism)
- Güç Mesafesi (Power Distance)
- Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty Avoidance)

- Erkek ve Kadına Özgü Değerler (Masculinity-Feminity)

Hofstede'nin ortaya koyduğu bu dört boyutu birden ele almak çalışmanın amaç ve kapsamının dışında olduğundan ve kültürlerarası çalışmalarda en öne çıkan ayrımın Bireycilik-Toplulukçuluk boyutu olduğu (Triandis, 2001: 907) bilindiğinden izleyen bölümde bu boyut ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

## **2.2. Bireycilik Ve Toplulukçuluk**

Bu bölümde kültürlerarası farklılaşmanın önemli bir boyutunu oluşturan Bireycilik-Toplulukçuluk kurgusu ele alınacaktır. Öncelikle bu kurgunun gelişimi ve yazındaki önemi üzerinde durulacak, kavramlar açıklanıp bu kurgunun farklı analiz düzeyleri tartışılacaktır. Daha sonra ise Singelis ve arkadaşlarının (1995) ortaya koyduğu bireysel analiz düzeyinde Bireycilik ve Toplulukçuluk ele alınacaktır.

### **2.2.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk Kurgusunun Gelişimi ve Önemi**

1980'lerde Geert Hofstede'nin *Kültürün Sonuçları* adlı eseri ile kültürlerarası çalışmalarda sıklıkla kullanılmaya başlanan Bireycilik-Toplulukçuluk kurgusu o kadar kabul görmüş ve sıklıkla çalışmalara konu edilmiştir ki Kağıtçıbaşı (2010: 138) 1980'leri "*bireycilik-toplulukçuluk on yılı*" olarak adlandırmıştır. 1980'lerin başlarında Triandis de, bireycilik-toplulukçuluk kurgusunu kültürlerarası düzeyde tanımlamak amacı ile başladığı çalışmalarının sonucunda, bu kurgu ile kültürler düzeyinde elde edilen bulgular ile bireyler düzeyinde elde edilen bulguların farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Böylece Triandis (2001) bireycilik-toplulukçuluk kurgusuna bir analiz birimi daha kazandırmıştır.

Bu kurgunun önem kazanması Hofstede'nin (1980) çalışmaları ile olsa da aslında kökenleri daha eskilere dayanmaktadır. Bu kurgunun oluşumunda öncü çalışmalar olarak Emile Durkheim'in (1887-1933) "*Organik Dayanışma-Mekanik Dayanışma*" ayrımı, Max Weber'in (1930) "*birey odaklı Avrupa Protestanlığı- Katolik İnanç*" ayrımı ve Tönnies'in (1885-1936) "*Cemaat-Cemiyet*" ayrımı ele alınabilir (akt. Oyserman ve diğerleri, 2002: 3).

Göregenli (1997) bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun böylesine önem kazanmasının nedenlerini; kültürlerarası psikoloji perspektifinde ortaya çıkan etik yaklaşıma olan

inanç ve Batılı toplumlardan farklılaşan toplumları anlayabilme çabası olarak sıralamıştır. Bireycilik-toplulukçuluk kurgusu en çok ilgiyi kültürlerarası çalışmalar alanında uzmanlaşan ve araştırmalar yapan psikologlardan görmüştür ( Goncalo ve Staw, 2006: 97). Kağıtçıbaşı'da (2010: 140) bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun, davranışlarda gözlemlenen kültürel farklılıkları kültürler düzeyinde açıklamaya yardımcı olduğundan sıklıkla kültürlerarası psikologlarca kullanıldığını ifade etmiştir.

Sınırların giderek yok olmaya başladığı bu çağda yöneticiler, kültürel farklılıkların örgütlerin yapı ve süreçlerini, liderlik kavramını, insan kaynakları uygulamalarını ve diğer alanları nasıl etkileyebileceğini anlama ihtiyacı içindedirler. Bunun için Laurent, Hofstede, Trompenaars ve Hall gibi dünyaca tanınan sosyal antropologların çalışmaları tercüme edilip, yönetim yazarları tarafından dikkatlice ele alınmaya başlanmıştır (Brewster ve diğerleri, 2010: 19).

### **2.2.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk Kavramları**

Bireylerin büyük bir kısmı, grupların çıkarlarının bireyin çıkarlarından daha önemli olduğu toplumlarda yaşarken; buna karşılık bireylerin görece küçük bir bölümü bireylerin çıkarlarının gruplarının çıkarlarından daha baskın olduğu toplumlarda yaşamaktadır (Hofstede, 1994: 50). Acaba toplumlarda görülen bu farklılığın nedeni nedir?

Hofstede (1994: 50) bireylerin çıkarlarının grubun çıkarlarından daha önde olduğu toplumları “*bireyci*”, grubun çıkarlarının bireyin çıkarlarından daha önde olduğu toplumları ise “*toplulukçu*” olarak adlandırmıştır. Hofstede ayrıca aşırı bireyciliğin ve aşırı toplulukçuluğun, ulusal kültürlerin farklılaşmasında iki zıt kutup olarak küresel bazda bir boyut olarak kullanılabileceğini belirtmiş ve bu kavramları şöyle tanımlamıştır;

*“bireycilik, bireyler arası bağların gevşek olduğu toplumlarla ilgili bir kavramdır. Bireyci toplumlarda bireyler kendilerine ve ailelerine bakmakla yükümlüdürler. Bireyciliğin zıddı olan toplulukçuluk ise insanların doğuştan itibaren güçlü ve kaynaşmış gruplar ile bütünleştiği toplumlarda geçerlidir. Bu toplumlarda bireyler koşulsuz sadakat karşılığında ömür boyu bu grupların koruması altında kalırlar.”*



Tanım da göz önünde bulundurulduğunda toplulukçuluğun, sıkı ilişkilere sahip toplumları ifade etmekte olduğu görülmektedir. Bu tür toplumlarda insanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutmaktadırlar. Bu gruplarda bireyler, sadakat beklentisi ile birbirlerine destek olup kollamaktadırlar. Grubun, üyeleri üzerinde etkili olması, grubun iradesinin üyelerinin inanç ve davranışlarını etkilemesi beklenir. Toplulukçu kültürlerde denetim dışsal-toplumsal baskı yolu ile olup temel rolü utanma duygusu oynar (Sargut, 2010: 185). Bireyci toplumlarda ise bireyler arası ilişkiler oldukça gevşektir. Her birey kendisinden ve çekirdek ailesinden sorumludur. Bu tür toplumlarda bireylere geniş bir özgürlük alanı tanınır (Hofstede, 1983: 79). Sargut (2010: 185) bireyci kültürlerde denetimin bireyin içsel baskısı ile sağlandığını da ifade etmiştir.

Hofstede (1991; akt. Özbakiş, 2001: 11-12) toplulukçu ve bireyci kültürlerin ayrımında anahtar kavramları belirlemiştir. Bu anahtar kavramlar bir tablo halinde sunulacaktır;

**Tablo 1**  
**Toplulukçu-Bireyci Kültürlerin Ayrımında Anahtar Farklılıklar**

TOPLULUKÇULUK	BİREYCİLİK
İnsanlar, kendilerini gösterdikleri sadakat karşılığında koruyacak olan geniş aileler gibi iç gruplara dâhil olarak doğarlar.	Herkes kendi şahsının ve çekirdek ailesinin çıkarlarını korumayı öğrenerek büyür.
Sosyal kimlik, kişinin ait olduğu iç grupla ilişkilerine bağlıdır.	Sosyal kimlik bireyin kendisine bağlıdır.
Çocuklar “biz” bilinciyle büyür.	Çocuklar “ben” bilinciyle büyür.
Uyumsuzluk her zaman muhafaza edilmeli ve asla doğrudan bir çatışma içine girilmemelidir.	Birinin aklından geçeni söylemesi dürüst insanların özelliğidir.
Geniş bağlamli iletişim.	Dar bağlamli iletişim.
Müsaade edilmeyen davranışlarda bulunmak kişinin ve ait olduğu grubun saygınlığını kaybetmesine ve utanca yol açar.	Müsaade edilmeyen davranışlarda bulunmak kişinin öz saygınlığını kaybetmesine ve suçlu olmasına yol açar.
Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğretmektir.	Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğretmektir.
Diplomatlar daha yüksek gruplara dâhil olmayı sağlar.	Diplomatlar ekonomik seviyeyi (bireyin refah seviyesini) ve öz saygıyı arttırmayı sağlar.
Patron-çalışan ilişkileri aile bağları gibi ahlaki değerler taşır.	Patron-çalışan ilişkileri karşılıklı çıkarlara dayandığı kabul edilen bir anlaşmadır.
İşe alma ve kıdem verme kararlarında çalışanın iç grubu dikkate alınmalıdır.	İşe alma ve kıdem verme kararlarında sadece kurallar ve çalışanın yeterliliğine bakılmalıdır.
Yönetim, iç grupların yönetimidir.	Yönetim, bireylerin yönetimidir.
İlişkiler görevden önce gelir.	Görev ilişkilerden önce gelir.

**Kaynak:** Murat Ali Özbakiş, Yatay-Dikey Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ekip Çalışması Üzerine Etkileri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, SBE, 2001, s.11-12.

Hofstede, toplumda gözlemlediği bu ayrımın temelinde aile yapıları olabileceğini öne sürmüştür. Bireyci toplumlara hâkim olan aile yapısının genellikle anne, baba ve çocuktan oluşan çekirdek aile olduğunu belirten Hofstede, bu tarz ailelerde yetişen çocukların büyüdükçe kendilerini özgün bir birey olarak algılamaya başladıklarını ve kendi benliklerinin farkına vardıklarını belirtmiştir. Bu bireyler diğer bireyleri değerlendirirken onların diğer gruplar ile olan ilişkilerine göre değil, bu bireylerin kişisel özelliklerine göre değerlendirirler. Hofstede, çekirdek ailelerde yetişen çocukların oyun arkadaşlarını kendi tercih ve kararlarına göre seçtiklerini de belirtmiştir. Bireyci toplumlarda verilen eğitim de bireye kendi ayakları üzerinde durmasını sağlayacak nitelikleri kazandırma üzerine yoğunlaşır (Hofstede, 1994: 50-51).

Toplulukçu kültürlerde hâkim olan aile yapısı ise anne, baba ve çocukların yanında anneanne, dede, amca, hala gibi diğer aile üyelerinin de beraber yaşadığı *geniş aile* yapısıdır. Bu tür ailelerde yetişen çocuklarda zamanla “biz” duygusu gelişmeye başlar. Ancak bu “biz” grubu dışarıdaki “onlar” dan oldukça farklıdır. Bu bireyler kimliklerini “biz” grupları üzerine inşa ederler. “Biz” duygusuna yaratan bu gruplara “iç grup” diyebiliriz. Bu iç gruplar bireyin tehlike anında kendine güvence gördüğü gruplar olup, sonsuz sadakat ve bağlılığı hak eden gruplardır. Bu anlamda birey ve iç grubu arasında hem pratik hem de psikolojik bir bağ gelişir (Hofstede, 1994: 50-51).

Triandis (2001: 912) de bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun ortaya çıkışında çocuk yetiştirme kalıplarına değinmiştir. Triandis’e (2001: 912) göre, toplulukçu kültürlerde çocuk yetiştirme kalıpları uyuma, itaate, güvenliğe ve güvenilirliğe vurgu yaparken; bireyci kültürlerde çocuk yetiştirme kalıpları bağımsızlığa, keşfetmeye, yaratıcılığa ve kendine güvene vurgu yapmaktadır.

Triandis ve arkadaşları (1990; akt. Göregenli, 1997: 788-799) bireyci kültürlerin göstergeleri olarak;

- Büyük şehirlere göç,
- Ağır sanayileşme,
- Medyanın güçlü etkisi,

- Çekirdek aile,
- Bireysel özgürlüğe ve özerkliğe duyulan ihtiyaç,
- Öz yeterlilik,
- Hedef ve amaçların bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak belirlenmesi olarak belirtmişlerdir. Toplulukçu kültürlerin göstergeleri ise şöyle sıralanmıştır (Göregenli, 1997: 788-799);
- Tarımsal ekonomi,
- Geniş aile,
- Aile içi bütünleşme,
- Kişisel amaç ve hedeflerin iç gruplara dayalı olarak ifade edilmesi,
- İç gruplar ile dış gruplar arasındaki güçlü farklılık,
- Sadakate dayalı sosyalleşme,
- Güven ve samimiyet arayışı,
- Sosyal destek ve dayanışma.

Toplum bilimciler bireyciliğin, sanayileşmiş Batı toplumlarında diğer toplumlardan, özellikle gelişmekte olan gelenekçi toplumlardan daha yaygın görüldüğünü ifade etmişleridir (Oyserman ve diğerleri, 2002: 3-4). Green ve arkadaşları da (2005: 321), bireyci özelliklerin Batı bağlamından gelen insanları (Batı Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya) karakterize ettiğini belirtirken, Batılı olmayan (Asya, Güney Amerika ve Afrika) özelliklerin ise toplulukçuluk değerleri ile karakterize edildiğini belirtmişleridir. Batılı toplumlarda görülen Protestanlık, bireylerin özgürlüğü ve eşitliği gibi hareketler bireylerin kişisel tercihleri, kişilerin özgürlüğü ve bireylerin kendilerini gerçekleştirme gibi kavramları ön plana çıkarmıştır. Bu anlama Protestan geçmişe ve mirasa sahip olan Batılı ülkelerin bireyci değerlere sahip olacakları ifade edilmiştir (Oyserman ve diğerleri, 2002: 3-4).

Hofstede'nin araştırmasına göre Türkiye bireycilik ölçeğinde 50 ülke arasından 37 puan ile 28.sırada yer almıştır (Hofstede, 1994). GLOBE (2002) araştırmasında da Toplulukçuluk, *Toplumsal Toplulukçuluk* ve *Yakınlar Arası Toplulukçuluk* boyutları ile ölçümlenmiştir. *Toplumsal Toplulukçuluk* boyutu, toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğü ile ilgili iken; *Yakınlar Arası Toplulukçuluk*, aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğu ile ilgilidir. Bu çalışmada Türkiye; Mısır, Fas, Katar ve Kuveyt ile birlikte Arap-Türk kümesi içinde yer almıştır. Araştırmanın bulgularına göre Arap-Türk kümesinde yer alan ülkelerin mevcut kurumsal uygulamalarında toplulukçuluk değerleri en düşük 1 ve en yüksek 7 olmak üzere şöyle oluşmuştur; Yakınlar Arası Toplulukçuluk ortalaması (4,57) olarak saptanırken Toplumsal Toplulukçuluk ortalaması (3,97) olarak saptanmıştır. Ancak bu değerler toplumun tercihleri (istenilen, arzu edilen) olarak analiz edildiğinde Yakınlar Arası Toplulukçuluk ortalaması (5,81) ve Toplumsal Toplulukçuluk ortalaması (5,17) olarak saptanmıştır (Bodur ve Kabasakal, 2002). Bu sonuçlar Arap-Türk kümesinde toplulukçu değerlerin arzu edilir olduğunu ortaya koymaktadır.

### **2.2.3. Bireycilik-Toplulukçuluk Kurgusunun Analiz Düzeyleri**

Kültür ve psikoloji arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda analiz düzeyini belirgin bir şekilde ortaya koymak oldukça önemlidir. Çünkü kültürler düzeyinde (N=Kültürlerin sayısı) yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile bir kültürde yaşayan bireyler (N=Bir kültürde çalışmaya katılan bireyler) düzeyinde yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular farklılık gösterebilmektedir. Kültürler düzeyinde yapılan çalışmalarda yapılan faktör analizleri, bireycilik ve toplulukçuluk kurgusunun tek bir boyutun iki zıt kutbu olduğunu ortaya koyarken (Hofstede, 1980); analiz düzeyi bireyler olarak ele alındığında bireyciliği yansıtan pek çok faktörün (örneğin; rekabet, iç gruplara duygusal uzaklık, kendine güven, hedonizm) ve toplulukçuluğu yansıtan pek çok faktörün (örneğin; sosyallik, karşılıklı dayanışma, aile bütünlüğü) ortaya çıktığı görülmektedir (Triandis, 2001: 910).

Schwartz (1990; akt. Gouveia ve diğeri; 2003: 45-46) bireycilik-toplulukçuluk kurgusunu, bir boyutun iki zıt kutbu olarak ele almanın şu gibi sonuçlar doğurabileceğini belirtmiştir;

- Bu kurguyu birbirinden tamamen farklı iki zıt kutup olarak ele almak, doğası itibari ile hem toplulukçuluğa hem de bireyciliğe hizmet etmekte olan bazı değerlerin (örneğin; bilgelik) gözden kaçırılmasına neden olur.
- İç grubun dışındaki toplulukçuların amaçlarını besleyen değerleri ihmal etmeye yol açar (örneğin; toplumsal adalet gibi evrensel değerler)
- Birbirleri ile tutarlı olan bireyci ve toplulukçu değerlerin birbirleri ile taban tabana zıt olduğu varsayımını kuvvetlendirir.

Bireycilik-Toplulukçuluk kurgusunu tek bir boyutun iki zıt kutbu olarak ele almanın sakıncaları göz önünde bulundurulduğunda bazı yazarlar da bu kurgunun bireyler düzeyinde ölçülmesinin daha doğru olabileceğini ifade etmişlerdir (Singelis, 1994; Green ve diğeri, 2005; Triandis, 1995; Triandis, 2001).

Triandis (2001: 909) bu duruma şöyle değinmiştir;

*“Bireyci kültürlerde yaşayan tüm bireylerin bireyci değerlere, toplulukçu kültürlerde yaşayan tüm bireylerin de toplulukçu değerlere sahip olduğu düşünülmemelidir. Aksine, bireyler duruma bağlı olarak hem bireyci hem de toplulukçu bilişsel yapılara sahip olabilirler.”*

Singelis (1994; akt. Green ve diğeri; 2005: 322) de bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun tek boyutun iki zıt kutbu olmadığını şöyle dile getirmiştir;

*“Bireyler hem bağlı hem de bağımsız benlik algularına sahip olabilirler. Hatta bireyci ve toplulukçu tutumlar, toplumsal bağlam ve toplumsal ilişkilerin bir fonksiyonu olarak harekete geçebilir.”*

Triandis'e (2004: 89) göre Hofstede'nin çalışmasının en önemli katkısı analiz düzeyinde birey ve ulusal kültür ayırımına vurgu yapmasıdır. Hofstede'nin (1980) çalışması ulusal kültürler düzeyinde olup bu boyutlar kültür düzeyinde ele alındığında

zıt kutuplar olarak ortaya çıkmıştır. Ancak çalışmaların bireysel düzeyde derinleşmesi bireyciliğin ve toplulukçuluğun çeşitli ve farklı yönlerini ortaya çıkarmaktadır.

Oyserman ve arkadaşları da (2002) yazında bireycilik-toplulukçuluk kurgusunu ölçümleyen 27 farklı ölçeği incelemiş ve gerek bireyciliği gerekse de toplulukçuluğu oluşturan farklı faktörlerle karşılaşmışlardır. Bunları tablolar şeklinde özetlemek gerekirse;

**Tablo 2**  
**Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeklerinde Değerlendirilen Bireycilik Alanları**

BİREYCİLİK		
BOYUT ADI	TANIM	ÖRNEK İFADE
Bağımsız Olma	Özgürlük/ Kendi kendine yeterlilik/ Kişinin kendi hayatı üzerinde kontrol sahibi olması	Kendi işimi kendim yapma eğiliminde olup, ailedeki diğer kişiler de aynı eğilimdedirler.
Hedefler	Bireylerin kendi hedefleri, arzuları ve başarıları için çaba göstermesi	Kimsenin başaramadığı bir işi başarmaktan gurur duyarım.
Rekabet etmek	Kişisel rekabet ve kazanma	Bir görevde diğerlerinden daha iyi performans göstermek benim için önemlidir.
Eşsiz	Kişinin eşsiz ve idiosentrik niteliklerine odaklanmak	Ben eşsizim-diğerlerinden birçok yönden farklıyım.
Özel	Düşüncelerin ve eylemlerin kişilerin kendine özel olması	Kendime özelliği seviyorum.
Kendini tanıma	Kendini tanıma ve güçlü bir kişiliğe sahip olma	Güçlü ve zayıf yönlerimi biliyorum.
Doğrudan iletişim	Kişinin istek ve ihtiyaçlarını açıkça ifade etmesi	Görüşlerimi her zaman açıkça ifade edebilirim.

**Kaynak:** Daphna Oyserman, Heather M. Coon ve Markus Kimmelmeir, "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumption and Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, Vol.128, No.1, 2002, p.9.

Tablodan da görüleceği üzere bireycilik boyutunun ölçümünde öne çıkan faktörler; bağımsızlık, hedefler, rekabet, eşsizlik, özel olma, kendini tanıma ve doğrudan iletişimdir.

**Tablo 3**  
**Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeklerinde Değerlendirilen Toplulukçuluk Alanları**

<b>TOPLULUKÇULUK</b>		
<b>BOYUT ADI</b>	<b>TANIM</b>	<b>ÖRNEK İFADE</b>
İlişkili	Yakın diğerlerini benliğinin tamamlayıcı bir parçası olarak görmek	Kim olduğumu anlayabilmen için beni grup üyelerimle birlikte görmelisin.
Ait olmak	Bir gruba ait olmak ve grubun bir parçası olmanın keyfini çıkarmak	Başkaları ile zaman geçirmek benim için bir zevktir.
Görev	Grup üyesi olmanın getirdiği görev ve fedakârlıklar	Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkânlarım ölçüsünde yardım ederim.
Uyum	Grup üyeleri arasındaki uyum ve grup üyelerinin iyi geçinmeleri için endişe duymak	Grup üyeleri arasında anlaşmazlıkların önüne geçebilmek için çaba harcarım.
Tavsiye	Karar verirken diğerlerine danışma	Bir karar vermeden önce her zaman diğerlerine danışırım.
Bağlam	Bağlama ya da duruma göre benlikte meydana gelen değişimler	Nasıl davrandığım kim ile birlikte olduğuma, nerede olduğuma ya da her ikisine birden bağlıdır.
Hiyerarşi	Hiyerarşi ve statü konularına odaklanmak	Etkileşim halinde bulunduğum otorite figürlerine saygım vardır.
Grup	Grup çalışmasını tercih etmek	Raporlarımı ve deneylerimi tek başına yapmaktansa grupla birlikte yapmayı tercih ederim

**Kaynak:** Daphna Oyserman, Heather M. Coon ve Markus Kimmelmeir, "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumption and Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, Vol.128, No.1, 2002, p.9.

Tablodan da görüleceği üzere toplulukçuluk boyutunun ölçümünde öne çıkan faktörler; ilişki, ait olma, görev, uyum, tavsiye, bağlam, hiyerarşi ve gruptur.

Bazı yazarlar da ( Hui ve Triandis, 1986; Triandis, 1995; Wagner, 1995; akt. Wasti, 2003: 536; Wasti, 2007) bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun kişilik farklılığının bir türü olarak ele alınıp bireysel düzeyde ölçümlenebileceğini ifade etmişlerdir. Bireycilik-toplulukçuluk kurgusunu birey analiz düzeyinde kurgulayan çalışmaların amacı; bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini bireysel düzeyde ölçümlemek ve çıkan sonuçları kişisel çıktılar, davranışlar, tutumlar ve inançlar ile ilişkilendirmektir. Bu yaklaşım kullanılarak bireycilik ve toplulukçuluk ölçümü yapılırken araştırmacılara bir liste haline getirilmiş belirli davranış, tutum ve değer ifadelerine ne derecede katılıp katılmadıklarını ya da bu davranış, tutum ya da değerleri ne derecede önemli bulduklarını belirtmeleri istenir (Oyserman ve diğerleri, 2002).

Triandis (2001) kültür-psikoloji çalışmalarında farklı analiz düzeylerinde farklı terminolojilerin kullanılması gerektiğini söylemiştir. Triandis, Leung, Villareal ve Clack

(1985) bireyciliği bireysel düzeyde ele alırken “*idiosentrizm*”, toplulukçuluğu birey düzeyinde ele almak için de “*allosentrizm*” kavramlarının kullanımını önermişlerdir (Triandis, 2001: 910).

#### **2.2.4. İdiosentrizm ve Allosentrizm**

*İdiosentrizm*; bağımsızlık, yegânelik ve kendine güven gibi kavramlar ile ifade edilebilirken *allosentrizm* ise bağlılık, iç gruplara duyulan aidiyet ve iç grupların istek ve arzularına hizmet etmek gibi kavramlarla karakterize edilebilir (Robert ve Wasti, 2002: 546). İdiosentrikler, bireyci kültürlerde yaşayan bireyler gibi düşünen, hisseden ve davranan bireyleri ifade etmek için kullanılırken, allosentrikler ise toplulukçu kültürlerde yaşayan bireyler gibi düşünen, hisseden ve davranan bireyleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Triandis, 2004: 90).

Aşağıda Triandis’in bireycilik ve toplulukçuluk kurgusunun bireysel düzeyde ele alındığında kullanılmasını önerdiği allosentrik ve idiosentrik tutumlara ilişkin bir tablo yer almaktadır;



**Tablo 4**  
**Toplulukçu-Bireyci Kültürel Eğilimlerde Gözlemlenen Allosentrik ve İdiosentrik Kavramların Genel Özellikleri Açısından Karşılaştırılmaları**

Allosentrik Tutumlar	İdiosentrik Tutumlar
Sosyal oluşumlarda grup esas alınır.	Sosyal oluşumlarda birey esas alınır.
Diğerlerinin davranışları normların yansıması olarak açıklanır.	Diğerlerinin davranışlarının bireysel karakter ve tutumlardan kaynaklandığı kabul edilir.
Başarının diğerlerinin yardımları sayesinde olduğu kabul edilir, başarısızlık ise yetersiz çalışma ile ilişkilendirilir.	Başarının bireysel gayret ve yeterlilikte olduğu kabul edilir, başarısızlık ise dış etkenlere bağlıdır.
Birey iç gruptaki konumuyla tanımlanır.	Birey bağımsız bir varlık olarak tanımlanır.
Kendinden çok başkalarını tanır.	Başkalarından çok kendini tanır.
Az sayıda sahsına dair hatıralara sahiptir.	Bir çok şahsi hatıralara sahiptir.
Grubun mutluluğu için başarılı olma, kendini kontrol etme	Başarı bireysel rekabet, zafer, güç ve tanınma içindir.
İç grup amaçları bireysel amaçlara göre öncelikli ve üstündür.	Bireysel amaçlar iç grup amaçlarına göre önceliklidir.
Duygular diğerlerine odaklanır, (sempati) alçak gönüllüdür.	Bireysel hırs ve özgüven.
Tutumlarda iç gruba bağlılık önemsenir.	Tutumlarda iç gruptan bağımsız ve ayrı olmak önemsenir.
Değerler: Güvenlik, sadakat, sorumluluk, sosyal statü, kişisel ilişkiler vurgulanır.	Hayattan lezzet almak, başarmak, rekabet, özgürlük, ortak çıkarlar vurgulanır.
İç grup dış gruba göre daha homojendir.	İç grup dış gruplara göre daha heterojendir.
İç grup uyumluluğu vurgulanır, bir çok davranışta iç grup etkin olur.	Rekabet, mücadele kabullenilen davranışlardır.
Sosyal statüyü öne çıkaran dikey ilişkiler önemlidir.	Yatay ilişkiler, dikey ilişkilerden daha önemlidir.
Sosyal davranışlar iç grup ve dış grup ayrımına göre çok farklıdır.	Diğer bireyin iç gruptan ya da dış gruptan olmasına göre davranışlar çok az farklılaşır.
Baştan yakınlık kurmak zordur ancak kurulduğu zaman kalıcı olur.	Gruba dâhil olmak ve ayrılmak çok kolaydır ve ilişkiler genellikle kalıcı değildir.
İç grup üyeleri ile işbirliği önemlidir.	Bireyler son derece sosyal gözüktürler. Ancak karşılıklı ilişkilerde rasyonellik hâkimdir.
Ortak sosyal saygınlık	Kişisel saygınlık
İç grup normları ile davranışlar düzenlenir.	Fayda-maliyet hesaplamaları, tutumlar ve sosyal normlar davranışları belirler.
Ailenin en çok onayladığı insanla evlenilir.	Evlenirken en çok hoşlanılan, çekici gelen insan seçilir.

**Kaynak:** Murat Ali Özbakış, Yatay-Dikey Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ekip Çalışması Üzerine Etkileri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, SBE, 2001, s.23.

Toplulukçu kültürlerde idiosentrik bireylerden daha çok allosentrik bireyler varken, bireyci kültürlerde idiosentrikler daha baskındır (Triandis, 2001: 910). Toplulukçu kültürlerde allosentriklerin oranı %30 ile %100 arasında bir değer alırken, bireyci kültürlerde allosentriklerin oranı %0 ile %35 arasında bir değer alır. Bireyci kültürlerde

de idiosentrikler %35 ile %100 arasında bir orana sahipken, toplulukçu kültürlerde idiosentriklerin oranı %0 ile %25 arasında bir değer alabilmektedir (Triandis, 2004: 90).

İdiosentrizm, varsıllık ile birlikte artış göstermektedir. Liderlik rolleri üstlenen bireylerin, görece yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, yurt dışına sıklıkla seyahatler gerçekleştiren bireylerin ve sosyal yönden aktif bireylerin daha idiosentrik özellikler göstermeleri beklenir. Ayrıca eğer birey, yetiştiği kültürden farklı bir kültürde yaşıyorsa daha idiosentrik özellikler sergilemesi beklenir. Bireyin Batı kaynaklı medyaya uzun süre maruz kalması ya da uzun süre Batı kültüründe yaşaması da idiosentrik özellikler sergilemesinde rol oynayabilir (Triandis, 2004: 90).

Bazı iç gruplara maddi açıdan bağımlı, düşük sosyo-ekonomik düzeye mensup, sınırlı eğitim fırsatı elde edebilmiş, fazlaca seyahat etme fırsatı bulamamış ve tek taraflı bir aile yapısında yetişmiş bireylerin de daha allosentrik özellikler sergilemeleri beklenir (Triandis, 2004: 91).

İdiosentrik bireyler benliğin sabit, çevrenin ise değişken olduğunu düşünürken (örneğin; idiosentrik bir birey eğer işini sevmiyorsa işini değiştirme yoluna gidebilir) alosentrik bireyler ise sosyal çevrenin sabit, benliğin ise değişken olduğunu düşünmektedir (örneğin; çevreye uzum için hazır olmak) (Triandis, 2001: 914).

### **2.2.5. Yatay ve Dikey Bireycilik-Toplulukçuluk**

Triandis (1995), tek bir bireycilik-toplulukçuluk çeşidinin olmadığını, çok farklı bireycilik ve toplulukçuluk çeşitlerinin var olabileceğini belirtmiştir. Buna bir örnek olması bakımından da Amerikan bireyciliği ile İsveç bireyciliğinin, Kore toplulukçuluğu ile de İsrail kibbutz toplulukçuluğunun birbirlerinden çok farklı özellikler gösterdiklerine işaret etmiştir.

Bireyci toplumların odağında, "kendine güven", "bağımsızlık" ve "hazcılık" gibi olgular olsa da bu değerler her toplumda eşit bir şekilde kabul görmemektedir. İskandinavlar ve Avusturyalılar; başarıları ile çok öne çıkan ve kendini öven kişilerden, alçakgönüllülüğün erdemlerine vurgu yaparak hoşlanmadıklarını belirtirler. Aksine, Amerikalılar farklılığı, başarıyı ve en iyiye sahip olmayı arzularlar (Shavitt ve diğerleri, 2010: 4). Toplulukçular her ne kadar "birbirine bağlı" bir dünya görüşüne sahip olsalar da, Koreliler ve diğer Uzak Asyalılar otoriyete saygı ve uyumun korunmasını diğerleri

ile hiyerarşik ilişkiler bağlamında ele alırlar. İsrail kibbutzlarında ise vurgu ne uyuma ne de hiyerarşiyedir. Bunun yerine hoşgörüye, dürüstlüğe ve işbirliğine eşitlik çerçevesinde değer verilir (Shavitt ve diğerleri, 2010: 4). Triandis ve Gelfand (1998:119) da, bireycilik ve toplulukçuluğun farklı çeşitlerini ortaya çıkaran en önemli özelliklerin yatay ve dikey sosyal ilişkilere yapılan vurgu ile ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu anlamda bireyci ve toplulukçu toplumlar arasında, eşitliğe ve hiyerarşiye yapılan vurgu bakımından tek bir tür bireycilik ve toplulukçuluk yapısının olmadığı, toplumlarda ön plana çıkan değerlere göre bireyciliğin ve toplulukçuluğun yatay ve dikey formlar alabileceği söylenebilir.

Bireycilik-Toplulukçuluk kurgusunun çok farklı çeşitleri olduğunu ve iki yönlü bir yapı olarak ele alındığında eksik kalacağını düşünen Triandis ve arkadaşları (Singelis ve diğerleri, 1995; Triandis ve Gelfand, 1998), bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun yatay ve dikey boyutlarda farklılaştırılmasını önermişlerdir. Bu bağlamda Triandis ve Gelfand (1998: 119) yatay boyut eşitliği, dikey boyut ise hiyerarşiyi temsil etmek üzere; *dikey bireycilik*, *dikey toplulukçuluk*, *yatay bireycilik* ve *yatay toplulukçuluk* kalıplarını oluşturmuşlardır.

**Tablo 5**  
**Yatay ve Dikey Bireycilik-Toplulukçuluk Kurgusunun Diğer Tipolojiler ile İlişkisi**

<b>BOYUT</b>	<b>TOPLULUKÇULUK</b>	<b>BİREYCİLİK</b>
<b>DİKEY BENLİK</b> Fiske (1972) Rokeach (1973)	<i>Diğerlerinden farklı benlik</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşterek paylaşım</li> <li>• Rütbe sıralaması</li> <li>• Düşük düzeyde özgürlük</li> <li>• Düşük düzeyde eşitlik</li> </ul> Örnek: Komünizm (Çin)	<i>Diğerlerinden farklı benlik</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasa fiyatı</li> <li>• Rütbe sıralaması</li> <li>• Yüksek derecede özgürlük</li> <li>• Düşük düzeyde eşitlik</li> </ul> Örnek: Pazar Demokrasisi (Fransa)
<b>YATAY BENLİK</b> Fiske (1972) Rokeach (1973)	<i>Diğerleri ile aynı benlik</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşterek paylaşım</li> <li>• Eşit eşleşme</li> <li>• Düşük özgürlük</li> <li>• Yüksek eşitlik</li> </ul> Örnek: Komün yaşamı (Kibbutzlar)	<i>Diğerleri ile aynı benlik</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasa fiyatı</li> <li>• Eşit eşleşme</li> <li>• Yüksek özgürlük</li> <li>• Yüksek eşitlik</li> </ul> Örnek: Sosyal Demokrasi (Norveç)

**Kaynak:** Harry C. Triandis ve Michele J. Gelfand, “Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.74, No.1, p.119.

Bireycilik-Toplulukçuluk kurgusunun yatay ve dikey şekilde ayrımı her ne kadar kavramsal ve yapısal farklılıklar taşısa da, eşitliğe ya da hiyerarşiye yaptığı vurgu bakımından Hofstede'nin (1980) güç mesafesi boyutu ile benzerlik göstermektedir (Shavitt, 2010: 4).

Aşağıda, Triandis'in ortaya koyduğu yatay-dikey bireycilik ve toplulukçuluk kurgusunu daha iyi anlayabilmek için bu dört boyuttan kısaca bahsedilecektir;

### **2.2.5.1. Yatay Toplulukçuluk**

Bireyin, benliğini bir iç grubun parçası olarak gördüğü kültürel bir kalıptır. Benlik, herkesin birbirine aşırı derecede benzediği üyeler ile birleşmiştir. Bu kültürel kalıpta benlik, bağlı olup diğerleri ile aynı özellikleri taşımaktadır. Eşitlik, bu kültürel kalıbın temelini oluşturmaktadır (Singelis ve diğerleri, 1995: 244). Yatay toplulukçu kültürlerde ya da kültürel bağlamlarda (örneğin; İsrail kibbutzları) bireyler eşitlikçi bir çerçevede sosyallik ve diğerleri ile dayanışma içinde olma odaklıdır (Shavitt ve diğerleri, 2010: 4).

### **2.2.5.2. Dikey Toplulukçuluk**

Bireyin, benliğini bir iç grubun parçası olarak gördüğü ancak bu iç grupta yer alan bireylerin birbirinden farklı statülerde olmalarından dolayı farklılaştıkları kültürel bir kalıptır. Benlik diğerlerine bağlı ancak farklıdır. Bu kültürel kalıpta eşitsizlik kabul edilmiş olup, bireyler kendilerini diğerleri ile benzer görmemektedirler. İç grup için hizmet etmek ve kendini feda etmek bu kültürel kalıbın temelini oluşturmaktadır (Singelis ve diğerleri, 1995: 244). Dikey toplulukçu toplumlarda ya da kültürel bağlamlarda (örneğin; Kore, Japonya ve Hindistan) bireyler otoriteye uyum göstermeye ve kendi amaçlarını feda etme pahasında olsa dahi iç gruplarının birliğini korumaya ve bu grupların statülerini yükseltmeye odaklıdır (Shavitt ve diğerleri, 2010: 4).

### **2.2.5.3. Yatay Bireycilik**

Özerk benliğin kabul edildiği kültürel bir kalıptır. Ancak birey aşağı yukarı diğerleri ile eşit statüdedir. Benlik bağımsız olup diğerleri aynıdır (Singelis ve diğerleri, 1995: 245). Yatay bireyci toplumlarda (örneğin; İsveç, Danimarka ve Norveç), statü farklılıklarını vurgulamaktan kaçınılmaktadırlar (Shavitt ve diğerleri, 2010: 3).

### **2.2.5.4. Dikey Bireycilik**

Özerk benliğin kabul edildiği kültürel bir kalıp olup bireyler kendilerini diğerlerinden farklı olarak görmekte ve eşitsizliği, beklenen bir olgu olarak ele almaktadırlar. Rekabet bu kültürel kalıbın önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Singelis ve diğerleri, 1995: 244). Dikey bireyci toplumlarda ya da kültürel bağlamlarda (örneğin; İngiltere ve Fransa) bireyler statülerini iyileştirmek ve kendilerini rekabet, başarı ve güç aracılığı ile diğerlerinden farklılaştırarak ön plana çıkma eğilimindedirler (Shavitt ve diğerleri, 2010: 3).

## **2.3. Kontrol Odağı Kavramı**

Temellerini Sosyal Öğrenme Kuramından alan Kontrol Odağı (Locus of Control) kavramı J.B.Rotter (1966) tarafından geliştirilmiştir. Bu kavram yazında Denetim Odağı, Kendilik Kontrolü gibi adlar da alabilmektedir (Kutunis, 2009: 79). Kontrol Odağı kavramının temellerini aldığı Sosyal Öğrenme Kuramı; Davranışsal ve Bilişsel öğrenme kuramlarının bir araya getirilmesi sonucunda oluşmuş bir kuramdır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 80). Sosyal Öğrenme Kuramı dört değişkenden oluşmakta olup bu

değişkenleri şöyle sıralayabiliriz (Dönmez, 1985: 36); (1) Davranışlar, (2)Beklentiler, (3)Davranışın sonuçları ve (4) Psikolojik durumlar. Bu kuramın davranışı formülize edişi ise de şöyle ifade edilmiştir (Dönmez, 1985: 36);

*“Davranışın herhangi bir özgül psikolojik durumda ortaya çıkma ya da yinelenme olasılığı, davranışın o psikolojik durumda belli bir sonuca götüreceğine ilişkin beklentinin ve o sonucun birey için değerinin bir işlevidir.”*

Kontrol odağı yukarıda belirtilen değişkenlerden “beklentiler” ile ilişkindir. Rotter bu noktada kontrol odağını *“bireyin elde ettiği ödül ve cezaların kişi tarafından mı yoksa bireyin dışında bir takım etkenlerce mi (tanrı, şans, kader, güçlü diğerleri vb.) denetlediğine ilişkin genel bir beklentidir”* şeklinde tanımlamıştır (Rotter ve diğerleri, 1972; akt. Çakır, 2009).

Birey bir pekiştiricinin kendi eylemini izlediği ancak bu pekiştiricinin kendi eyleminin bir sonucu olmadığı algısına kapılabilir. Birey bu durumda bu pekiştiricinin kaynağını şans, kader, güçlü diğerleri ve kendisini kuşatan anlaşılması zor güçler olarak algılayabilir. Bu durum *dışsal kontrol inancı* olarak adlandırılır. Eğer birey elde ettiği sonucun kendi davranışlarına ya da kendi kalıcı niteliklerine bağlı olduğuna inanıyorsa bu durum da *içsel kontrol inancı* olarak adlandırılır (Rotter, 1966: 1).

Rotter (1966); kontrol odağı kavramını *“genel bir beklenti”* olarak ele almıştır. Ancak Phares (1976) kontrol odağının durumdan duruma farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Örneğin akademik başarısı ya da başarısızlığı üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünen bir öğrencinin bu kontrol algısı sevdiği bir ders için ya da sevdiği bir öğretmenin dersi için farklılaşabilir. Daha önceden dersleri üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünmeyen öğrenci bu durumda kontrolün kendinde olduğunu algılamaya başlar (Schunk, 2011: 476).

Bireyleri kontrol odağı esasına göre iki grupta toplamak mümkündür (Spector, 1982; Sargut, 2010). Bu ayrımı *“içseller”* ve *“dışsallar”* olarak gerçekleştirebiliriz. İçseller ve dışsallar arasındaki en belirgin ayrımlardan biri bireylerin kendi kaderleri üzerinde kontrol sahibi olduklarına dair inançtır. Bu noktada içseller; kaderleri üzerinde etkili olabilecekleri inancı ile dışsallardan ayrılır. Diğer bir ayrım ise ödül-ceza algısıdır. İçseller elde ettikleri ödülü kendi çaba ve yeteneklerine dayandırırken dışsallar elde

ettikleri ödüller ile çabaları ve yetenekleri arasında bir bağ kuramazlar. Aynı durum ceza için de geçerli olmaktadır. İçseller cezaların nedenini kendi hatalı davranışları olarak görüp bunu düzeltmenin yollarını ararken dışsallar bu ceza ile kendileri arasında bir bağ kuramaz, cezanın kaynağını dış faktörlere atfeder (Rotter, 1966; Spector, 1982: 482; Sargut, 2010: 196).

İçsel kontrol odaklı bireyler (Zel, 2006: 197);

- Amaçlarına ulaşmakta daha etkilidirler,
- Çevrelerinde değişiklik yapmaya, toplumsal etkinliklere katılmaya yakındırlar,
- Daha yaratıcıdır,
- Kişisel ilişkilerde daha rahat ve başarılıdırlar,
- Kendi çevrelerini ve geleceklerini etkileyebileceklerine daha fazla güvendiklerinden akademik yönden daha başarılıdırlar,
- Amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olacak çevresel uyaran ve ipuçlarını değerlendirmeye daha yatkındırlar.

Dışsal kontrol odaklı bireyler ise (Sargut, 2010; Çakır, 2009: 99);

- Yönetilmeye açıktırlar,
- Hem kendilerine hem de başkalarına daha az güvenirler,
- Çevre üzerinde kontrol güçlerinin olmadığına inanırlar,
- Olayları kontrol altına alamayacakları ve sonucu etkileyemeyecekleri konusunda daha kaygılı, kuşkulu, pasif ve dogmatiklerdir,
- Başarıdan çok başarısızlık ile ilgilidirler,
- Kendilerini tanımada yetersizlerdir,
- Savunma mekanizmalarını daha çok kullanma eğilimindedirler,
- Yetenek ve ustalık oyunlarından çok şans oyunlarını tercih ederler.

Rotter'ın (1966) Kontrol Odağı kavramını ortaya koymasından itibaren bu konu ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. 2011 yılı Aralık ayı itibari ile itibari ile Rotter'ın (1966) çalışmasına yapılan atıf sayısı 13599'dur. Bu sayı, kontrol odağı kavramının ne kadar geniş bir alanda araştırma konusu olduğunun bir göstergesidir.

Ng ve arkadaşlarının (2006) kontrol odağı ile ilgili 222 çalışma (indeksli dergilerde yayınlanmış makaleler ve yayınlanmamış doktora tezleri) üzerinde uyguladıkları meta-analizin sonuçlarına göre; bu alanda yapılan akademik çalışmaların örneklemlerini çoğunlukla finansal danışmanlar, hemşireler, restoran çalışanları, eğitim sektörü çalışanları, maden çalışanları, yöneticiler ve mühendisler oluşturmaktadır. Ülkemizde bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların örneklemlerini ise genellikle lise ve üniversite öğrencileri, finans sektörü çalışanları, iletişim sektörü çalışanları, kamu kurumu çalışanları, bilişim sektörü çalışanları, girişimciler, yöneticiler, yetiştirme yurdunda yetişen çocuklar ve hastalar oluşturmaktadır.

Ng ve arkadaşlarının (2006) kontrol odağı ile ilgili 222 çalışma (indeksli dergilerde yayınlanmış makaleler ve yayınlanmamış doktora tezleri) üzerinde uyguladıkları meta-analizin sonuçlarına göre; kontrol odağını ölçebilmek amaçlı çok sayıda ölçeğin kullanıldığı görülmüştür. Ancak en sık kullanılan ölçek 120 çalışmada kullanılan (%54) Rotter'ın (1966) kontrol odağı ölçeğidir. Bu ölçeğin ortalama güvenirlik katsayısı 0,70 olarak raporlanmıştır. Diğer en sık kullanılan ölçek ise bu çalışmada da kullanılan Spector'un (1982) İş Mahali Kontrol Odağı ölçeğidir (WLCS). Bu ölçek ise 43 çalışmada kullanılmış (%19) olup ortalama olarak 0,78 güvenirlik katsayısına sahiptir. Ülkemizde yapılan çalışmalarda da Rotter'ın İç-Dış Kontrol ölçeğinin baskın olarak kullanıldığı görülmektedir (Ünsal, 2005; Aslan, 2006; Basım ve Şeşen, 2006; Çoban ve Hamamcı, 2006; Yaşar, 2008; Basım ve Şeşen, 2008; Şahin ve Çetin, 2009; Akdağ ve Yüksel, 2010; Serin ve diğerleri, 2010; Çetin, 2011).

### **2.3.1. Örgütsel Bağlamda Kontrol Odağı**

Bu bölümde daha önce yapılan çalışmalardan yola çıkılarak kontrol odağının, çeşitli örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri özetlenecektir. Böylece kontrol odağının örgütsel hayattaki önemi ortaya çıkarılmış olacaktır.



### **2.3.1.1. İş Performansı**

Spector (1982: 488) iki nedenden dolayı içsel kontrol odaklı işgörenlerin dışsal kontrol odaklı işgörelere oranla işlerinde daha yüksek performans göstereceğini belirtmiştir. Öncelikle içsel kontrol odaklı çalışanlar, işlerinde çaba gösterdikleri takdirde iyi bir performans sergileyeceklerine ve sergiledikleri bu performans sonucunda ödüllendirileceklerine dair beklentiler taşımaktadırlar. Bundan dolayı ödüllerin performansa dayalı olduğu koşullarda içsel kontrol odaklı işgörenlerin büyük bir çaba göstermesi sonucunda performans artışı sağlanabilir.

İçsel kontrol odaklı işgörenlerin çalıştıkları işlerinde daha yüksek performans göstermelerinin bir diğer nedeni olarak da (Spector, 1982: 488-499) içsel kontrol odaklı işgörenlerin çevrelerinden işleri ile ilgili bilgileri elde etmeye daha eğilimli olmaları sonucu zor ve karmaşık yapıları işlerde daha başarılı olma ihtimallerinin yüksek oluşudur. Örneğin karmaşık yapıları ve zor öğrenme süreçlerini içeren bir iş içsel kontrol odaklı bir birey için daha çekici olabilir.

Judge ve Bono (2001) bazı kişilik özellikleri (öz saygı, kontrol odağı, nevrotilik ve öz yeterlilik) ile iş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişkileri ele alan bir meta analiz çalışması yapmışlardır. Bu meta analize 1967-1997 yılları arasında Psych Info veri tabanında yer alan çalışmalar ile 1957-1997 yılları arasında Journal of Applied Psychology ve Personal Psychology dergilerinde yer alan çalışmalar dahil edilmiştir. Belirtilen kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkileri ele alan 81 çalışmanın analizi sonucunda içsel kontrol odağı ile iş performansı arasında ( $r=0,22$ ) pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

### **2.3.1.2. Örgütsel Bağlılık**

Kontrol odağı ile ilişkilendirilen örgütsel değişkenlerden biri de örgütsel bağlılıktır. Luthans'a (1987; akt. Coleman ve diğerleri, 1999: 997) göre içsel kontrol odaklı bireylerin çevreleri üzerinde kontrol sahibi olduklarına dair inançları (Rotter, 1966) onların işleri ve iş ortamları üzerinde de kontrol sahibi oldukları algısını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle çalışanlarına işlerinde kontrol sahibi olma olanağı sağlayan örgütlere içsel kontrol odaklı bireylerin bağlılığının yüksek olabileceği söylenebilir. Luthans'a (1987; akt. Coleman ve diğerleri, 1999: 997) göre içsel kontrol odaklı çalışanların çevrelerinden sürekli bilgi edinme ihtiyacı içinde oldukları göz önünde

bulundurulduğunda, dışsal kontrol odaklı çalışanlara nazaran çevrelerinde oluşan alternatiflerin farkında olmaları doğaldır. İçsel kontrol odaklı bireylerin bu alternatifleri rasyonel bir şekilde değerlendireceği varsayıldığında içsel kontrol odaklı işgörenlerin kendileri için en doğru örgütü seçmeleri ve aynı zamanda örgütlerinde yaşadıkları tatminsizlik sonucu örgütlerini terk etmesi beklenir.

Maram ve Miller (1998) 113 hayat sigortası çalışanı ile yaptıkları çalışmada kontrol odağı ile örgütsel bağlılık ve lider üye etkileşimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Bu çalışmada ayrıca lider-üye etkileşiminin; kontrol odağı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liden (1986), Yukl (1989) ve Kinicki ve Vecchio (1994) bireyin kontrol odağını, ast ve üst arasında gelişen ilişkinin kalitesini belirleyen bir öncül olarak ele almışlardır. Kinicki ve Vecchio (1994: 77) ayrıca bu ilişkiden yola çıkarak bireyin kontrol odağının, örgütsel bağlılık davranışı sergilemesinin bir öncülü olarak ele alınabileceğini öne sürmüştür. Bu savlarını test etmek amaçlı Kinicki ve Vecchio (1994) büyük bir banka bünyesinde çalışan 138 kredi memuru ve 15 şube müdürü ile yaptıkları çalışmanın sonucunda lider-üye etkileşiminin kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlar ( $r=0,31$ ) aynı zamanda içsel kontrol odaklılık ile lider-üye etkileşimi arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin ( $r=0,32$ ) varlığını raporlamışlardır. Ayrıca Kinicki ve Vecchio (1994) bu çalışmalarında ast-üst ilişkisini kalitesinin; işgören kontrol odağı ile örgütsel bağlılık davranışı arasında aracılık rolünün olduğunu ortaya koymuştur.

Coleman ve arkadaşları (1999) ise örgütsel bağlılık ve kontrol odağı ilişkisine farklı bir açıdan yaklaşmışlardır. Çalışmalarında Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ele aldıklarını belirten yazarlar (Coleman ve diğerleri, 1999: 996) örgütsel bağlılık-kontrol odağı ilişkisinin bu boyutlar bağlamında farklılaşabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu kapsamda 232 kamu görevlisi ile yaptıkları çalışmanın bulgularına göre içsel kontrol odaklılığın duygusal bağlılık ile karakterize bir durum olduğunu ( $r=0,35$ ) ortaya koyarken dışsal kontrol odaklılığın ise devam bağlılığı ile karakterize bir durum ( $r=0,34$ ) olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **2.3.1.3. Motivasyon**

Deci ve Ryan (1980) içsel motivasyonun temelinde bireyin özgür iradeye duyduğu ihtiyacın ve yetkinliğin yattığını belirtmiştir. İçsel kontrol odaklı bireyler çevrelerinden elde ettikleri veriler doğrultusunda karar verme eğiliminde olan ve çevreleri üzerinde kontrol sahibi olma konusunda yetenekli bireyler olduğundan özgür iradeye ve yetkinliğe içsel kontrol odaklı bireylerin daha fazla ihtiyaç duyacağı söylenebilir (Ng ve diğerleri, 2006: 1060). Rotter'da (akt. Spector, 1982: 487) içsel kontrol odaklı bireylerin çevreleri üzerinde algıladığı kontrol duygusunun onlara diğer bireylere nazaran daha fazla motivasyon sağlayacağını belirtmiştir.

Ancak, içsel kontrol odaklı bireylerin çaba-ödül izlencesine oldukça hassas oldukları da göz önünde bulundurulmalıdır. İçsel kontrol odaklı işgörenler, eğer çabalarını bir ödül izlemediği takdirde daha dışsal özellikler gösterme eğiliminde bulunurlar. Çünkü içsel kontrol odaklı işgörenler işlerinde çaba gösterdikleri takdirde iyi bir performans sergileyeceklerine ve bu performanslarını bir ödülün izleyeceği beklentisini taşımaktadırlar (Spector, 1982: 487-488).

Earn (1982), işgörelere yapılan finansal ödemelerin; onların içsel motivasyonları üzerindeki etkisinin kontrol odaklarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkartmak amacı ile bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre dışsal kontrol odaklı bireyler için finansal ödemelerde meydana gelen artış bu bireylerin içsel motivasyonlarında bir düşüğe neden olurken; içsel kontrol odaklı bireylere yapılan ödeme artışı bu bireylerin içsel motivasyonlarında artışa neden olmaktadır. Ancak işgörelere tamamladıkları bir görev sonucunda bir finansal ödül sunulmadığında işgörelerin içsel motivasyonları, kontrol odaklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir(Earn, 1982: 366).

### **2.3.1.4. İş Doyumu**

Spector (1982: 490) içsel kontrol odaklı işgörelerin şu dört nedenden dolayı dışsal işgörelere göre daha fazla iş doyumu gösterdiklerini öne sürmüştür;

- İçsel kontrol odaklı işgörelerin memnuniyetsizlik durumunda dışsal işgörelere nazaran daha sıklıkla harekete geçmesi beklenir. İçsel kontrol odaklı bir işgörelenden beklenen davranış, memnuniyetsizlik yaşadığı örgütü terk etmesidir.

Bu açıdan, mevcut örgütlerde memnuniyetsizlik yaşayan işgörenlerin çoğunlukla dışsal kontrol odaklı işgörenler olduğu söylenebilir.

- İçsel kontrol odaklı işgörenlerin daha fazla içsel motivasyona sahip oldukları ve amaca ulaşmak için daha çok performans gösterdiklerinden bahsedilmiştir. Bu doğrultuda içsel kontrol odaklı işgörenlerin zaten yüksek performans göstereceği varsayıldığında iş doyumlarının da yüksek olacağı söylenebilir.
- İçsel kontrol odaklı işgörenlerin pozisyonlarında daha hızlı yükselmesi ve terfi alması beklenir. Terfi alan işgörenin iş doyumunun artacağı muhakkaktır.
- İçsel kontrol odaklı çalışanların bilişsel tutarsızlık yaşamamak adına tutum ve davranışları ile uyumsuz ortamları terk etmesi beklenir. Dışsal işgörenler ise bu durumda mevcut örgütlerini terk etmekte zorlanır ve tutum-davranış çelişkisini yaşamaya devam ederler. Bu nedenle içsel kontrol odaklı işgörenlerinin iş doyumunun dışsal kontrol odaklı işgörenlerden yüksek olduğu söylenebilir.

Aslan (2006), Ankara'da yaşayan ve tam zamanlı işlerde çalışan 870 işgören ile yaptığı çalışmada işgörenlerin kontrol odakları ile iş doyumları arasında bir ilişkinin olup olmadığını saptamayı amaçlamıştır. Araştırmasının bulgularına göre; yüksek derecede iş doyumuna sahip işgörenlerin kontrol odağı ölçeğinden aldıkları puanlar, orta ve düşük derecede iş doyumuna sahip işgörenlerin bu ölçekten aldıkları puanlardan anlamlı derece farklıdır. Ayrıca bu çalışmada, içsel kontrol odağı özelliklerini taşıyan işgörenlerin yüksek derecede iş doyumuna sahip olan işgörenler oldukları görülmektedir.

Sing ve Dubey'de (2011) farklı sektörlerde çalışan 210 orta kademe yönetici ile yaptıkları araştırmanın sonucunda kontrol odağı ile yönetimden duyulan memnuniyet ( $r=0,177$ ) ve işten duyulan genel doyum ( $r=0,146$ ) arasında anlamlı ilişkiler raporlamışlardır.

Genel iş doyumunu ile kontrol odağı arasındaki ilişki, yapılan çalışmaların bulgularında tutarlı bir seyir izlerken Dailey'in (1978) çalışması; iş doyumunun alt boyutlarından biri olan iş arkadaşları ile ilgili doyum ile kontrol odağı arasındaki ilişkiyi ele almış ve beklenenden farklı bir sonucu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bulgularına göre içsel kontrol odaklı çalışanlar; dışsal kontrol odaklı çalışanlara göre iş arkadaşları ile

ilişkilerinde daha az doyum hissine sahiptirler. Dailey, bu bulguyu dışsal kontrol odaklı bireylerin daha toplum odaklı olmaları durumu ile açıklamıştır (Spector, 1982: 490).

### **2.3.1.5. Liderlik**

Bir süreç olarak liderliği “ *Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci*” olarak tanımlandığında (Deitzer, 1979; akt. Koçel, 2005: 583) lidere “*başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden, etkileyen kişi*” diyebiliriz (Koçel, 2005: 538). Liderin kişilik özelliklerinin liderlik sürecini nasıl etkileyeceği sorusu çerçevesinde, liderin kontrol odağının, liderin çeşitli faaliyetleri ile ilişkisini ortaya koymaya çalıştığımızda (Syrett, 1993: 80, Zel, 2006: 197); içsel kontrol odaklı liderlerin diğer bireyleri kendi istekleri doğrultusunda etkilemeleri, içsel kontrol odaklı liderlerin astları ile daha yakından ilgilenmeleri, yine içsel kontrol odaklı bireylerin katılımcı yönetim tarzına daha yatkın oldukları söylenebilir. Bu doğrultuda içsel kontrol odaklı bireylerin dışsal kontrol odaklı bireylere kıyasla yöneticilik-liderlik pozisyonlarında görev almaları muhtemeldir (Zel, 2006: 197).

Spector (1982: 490) liderlik sürecini; astın üstünün davranışları ve denetim tarzına gösterdiği tepki ve üstlerin kendi davranışları olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Kontrol odağının hem üstün davranışlarında hem de astın üstünün davranışlarına gösterdiği tepkide etkili olacağını öne sürmüştür.

Runyon (1973) kişilik özellikleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkileri ele aldığı çalışmasında kişilik özelliği değişkeni olarak “kontrol odağı” nı kullanmıştır. Bu araştırmanın genel hipotezi; çalışanların üstlerinin denetim tarzı algılarının kontrol odağı değişkenine göre farklılık göstereceğidir. Runyon’un 110 kimya fabrikası işçöreni ile gerçekleştirdiği çalışmasının bulgularına göre; katılımcı yönetim şartlarında içsel kontrol odaklı işçörenlerin dışsal kontrol odaklı işçörenlere oranla daha fazla doyum elde ettikleri; emir-komuta şeklinde gerçekleşen yönetim tarzında ise dışsal kontrol odaklı işçörenlerin daha fazla doyum elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca içsel kontrol odaklı çalışanların hem katılımcı yönetim tarzında hem de emir-komuta şartlarında dışsal kontrol odaklı çalışanlara oranla daha fazla işe katılım gösterdikleri belirtilmiştir. Runyon (1973) içsel kontrol odaklı çalışanların, katılımcı yönetim şartlarında daha fazla doyum elde etmelerini; içsel kontrol odaklı çalışanların çevreleri

ve kaderleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını katılımcı yönetim tarzında algılayabilmeleri ile açıklamıştır.

Mitchell ve arkadaşlarının (1975) 900 kamu çalışanı ile yaptıkları çalışmanın bulguları da liderlik-kontrol odağı ilişkisini doğrular niteliktedir. Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin kontrol odağı ölçeğinden aldıkları puanlar ile işgörenlerin kontrol odağı ölçeğinden aldıkları puanlar anlamlı derecede farklılık göstermektedir ( $t=5,40, p<.001$ ). Yöneticilerin işgörenlere oranla daha fazla içsel kontrol odaklı özellikler gösterdikleri belirtilmektedir. Bu bulgu işgörenlerin örgütsel hiyerarşide yükseldikçe içsel kontroll odaklı özellikler sergileyeceği fikri ile tutarlılık göstermektedir (Mitchell ve diğerleri, 1975: 627). Ayrıca Runyon'un (1973) bulgularını doğrular nitelikte olarak; katılımcı yönetim tarzı şartlarında içsel kontrol odaklı işgörenlerin daha fazla doyum elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer çalışmalardan farklı olarak ise içsel kontrol odaklı yöneticiler ikna edici güç kullanımına önem verirken dışsal kontrol odaklı yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımı ön plana çıkmaktadır.

Kontrol odağı-liderlik ilişkisini sosyometrik açıdan ele alan Anderson ve Schneier'in (1978) çalışması bu ilişkiyi anlamak için değerli bulgular sunmaktadır. Anderson ve Schneier çalışmalarında grupların liderlerini seçiminde kontrol odağının rolünü araştırmışlardır. Bu çalışma kapsamında 1978 yılında Maryland Üniversitesi'nde İşletmeye Giriş dersi alan 125 öğrenci rastgele 21 gruba ayrılmıştır. Bu gruplar 15 haftalık dönem boyunca verilen tüm görevleri gerek sınıfta gerekse de sınıf dışında grupça tamamlamak için çalışmışlardır. Dönem sonunda ise bu gruplardan birer lider belirlemeleri istenmiş ve bu liderler belirlendikten sonra analizler başlamıştır. Araştırma bulgularına göre lider seçilen öğrencilerin kontrol odağı ölçeğinden aldıkları puanlar diğer öğrencilerin bu ölçekten aldıkları puandan anlamlı derecede düşüktür ( $t=2,92, p<.001$ ). Yani lider seçilen öğrenciler diğer öğrencilere nazaran daha fazla içsel kontrol odaklı özellikler göstermektedir. Bahsedilmeye değer diğer bir bulgu da içsel kontrol odaklı liderler tarafından yönetilen grupların dışsal kontrol odaklı liderler tarafından yönetilen gruplara nazaran daha başarılı sonuçlar elde etmesidir ( $t=1,76, p<.05$ ). Bu sonuç içsel kontrol odaklılık ile performans arasındaki ilişkiyi hem bireysel düzeyde hem de grup düzeyinde ortaya koymaktadır (Andersen ve Schneier, 1978: 694).

Yukarıda liderlik-kontrol odağı ilişkisini ele alan çalışmalardan kapsamlıca bahsedilmiştir. Bu bulguları özetlemek gerekirse; içsel kontrol odaklı çalışanlar ile dışsal kontrol odaklı çalışanların üstlerinin denetim tarzını algılamakta farklılaştıkları, içsel kontrol odaklı işgörenlerin katılımcı yönetim tarzında daha verimli çalışırken dışsal kontrol odaklı işgörenlerin emir-komuta tarzını benimsediği söylenebilir. Ayrıca liderlerin, gruplarındaki işgörelere nazaran daha fazla içsel kontrol odaklı özellikler göstermesi elde edilen bulgularda sıkça vurgulanmıştır. Liderin güç kullanım tarzının da kontrol odağı değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. İçsel kontrol odaklı liderler ikna edici güç kullanımını tercih ederlerken dışsal kontrol odaklı liderlerin güç kullanım tercihi zorlayıcı güçten yana olmaktadır. Hatırlanması gereken diğer bir bulgunun da içsel kontrol odaklı liderlerin yönettiği grupların diğer gruplara nazaran daha başarılı olmalarıdır.

### **2.3.1.6. İş Karakteristikleri ve İşgörelerin Örgütte Yaşadığı Deneyimler**

Hackman ve Oldham işlerin temelde beş karakteristiği olduğunu söylemiş ve bir işin şu karakteristiklerden oluştuğunu belirtmiştir (Kutanis, 2009: 98-99);

- Beceri çeşitliliği
- İşin tanımlaması: Bütünü ve/veya parçaları oluşturan işlerin çeşitliliği
- İşin önemi: İşin çalışanların ve diğer insanların hayatlarına etkileri
- Kendi kendini yönetme: Programlama ve karar verme bağımsızlığı
- Geri bildirim: Performans sonuçlarına ulaşma fırsatının tanınması

İçsel kontrol odaklı bireyler çevreleri üzerinde daha fazla kontrol algısına sahip olduklarından kendilerine daha fazla özerlik tanıyan işlerde çalışmayı tercih ederler. Ayrıca içsel kontrol odaklı bireylerin çevrelerinden bilgi edinmeye dışsal kontrol odaklı bireylere nazaran daha eğilimli olduğu söylenmektedir. Bu eğilimler göz önünde bulundurulduğunda içsel kontrol odaklı çalışanların işleri hakkında daha fazla geri bildirimde bulunmaları beklenir (Spector, 1982: 492). Buradan yola çıkıldığında içsel kontrol odaklı işgörelere ile dışsal kontrol odaklı işgörelere işleri algılayış tarzlarının ve bu işlerden beklentilerinin farklılaşacağı söylenebilir.

Bahsedilmesi gereken diğerk bir konu da işğörenlerin örgütlerinde yaşadıkları iş deneyimleridir. İçsel kontrol odaklı bireylerin sahip olduğu yüksek kontrol algısı, onların işlerinde yaşadığı olumsuz deneyimlerin etkilerini azaltmalarına ve bu etkiler ile başa çıkmalarına yardımcı olur. Örneğin; içsel kontrol odaklı işğörenlerin dışsal kontrol odaklı işğörelere oranla daha az rol çatışması, iş stresi ve tükenmişlik yaşayacağı söylenebilirken bu çalışanların iş-aile dengesini kurmakta dışsal kontrol odaklı çalışanlara nazaran daha az zorluk çektikleri söylenebilir (Ng vd., 2006:1062).

Örneğin Mulhonen ve Torkelson (2004) çalışmalarında, dışsal kontrol odaklı özellikler gösteren işğörenlerin ve kadın işğörenlerin diğerk işğörenlerden daha sıklıkla sağlık durumlarında bozukluklar yaşadıklarını saptamışlardır.

Ng ve arkadaşlarının (2006) kontrol odağı ile ilgili 222 çalışma (indeksli dergilerde yayınlanmış makaleler ve yayınlanmamış doktora tezleri) üzerinde uyguladıkları meta-analizin sonuçlarına göre; içsel kontrol odağı ile işte tanınan özerklik ( $r=0,24$ ), beceri çeşitliliği ( $r=0,10$ ), işin önemi ( $r=0,17$ ), işle ilgili geri bildirim ( $r=0,25$ ) ve işin zorluğu ( $r=0,26$ ) arasında pozitif yönde ilişkiler saptanmıştır. İşğörenlerin yaşadıkları iş deneyimleri ile kontrol odağı ilişkisinin sonuçlarına göre ise; içsel kontrol odaklılık ile rol belirsizliği ( $r=-0,20$ ), iş aile çatışması ( $r=-0,07$ ), iş stresi ( $r=-0,24$ ) ve genel tükenmişlik duygusu ile ( $r=-,0,27$ ) negatif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

### **2.3.1.7. Diğerk Değişkenler**

Örgütlerde kontrol odağı bağlamında farklılık gösteren değişkenler yukarıda bahsedilenler ile sınırlı değildir. Aşağıda; örgütlerde çatışma çözümü, yardım etme ve nezaket davranışları, örgüt içi girişimcilik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile kontrol odağı ilişkilerinden yapılan görgül çalışmalar ışığında bahsedilecektir.

İçsel kontrol odaklı bireylerin çatışma çözüme süreçlerinde yüzleşme stratejisini seçtiği ve genel davranışlar sergilediği görülürken dışsal kontrol odaklı bireylerin çatışma çözüme süreçlerinde yüzleşmekten kaçındıkları ve özel davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Şahin ve diğerkleri, 2009). Ayrıca yapılan bir araştırmada (Basım ve Şeşen, 2006) içsel ve dışsal kontrol odaklı işğörenlerin yardım etme ve nezaket davranışı gösterme anlamında farklılaştıklarını, içsel ve dışsal kontrol odaklı işğörelere oranla daha fazla yardım etme ve nezaket davranışı gösterdikleri saptanmıştır.



İşgörenlerin içsel-dışsal kontrol odaklılık bağlamında farklılaştığı bir konu da örgüt içi girişimcilik tutum ve davranışlarıdır. İçsel kontrol odaklı çalışanlar dışsal kontrol odaklı çalışanlara kıyasla daha fazla yenilikçi tutum gösterme ve daha fazla risk alarak fırsatlara yönelme eğilimindedirler. İşgörenlerin kontrol odağı puanları ile yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma davranışları arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır (Basım ve Şeşen, 2008).

## **BÖLÜM 3: İŞGÖREN SESSİZLİĞİNDE KÜLTÜREL FAKTÖRLERİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, işgören sessizliğinde kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin bir etkisinin olup olmadığını belirlemek üzere yapılmış olan araştırma ele alınacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve kısıtları, yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezlerinden bahsedildikten sonra elde edilen bulgular ilgili yazın bağlamında tartışılacaktır.

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İş dünyasının oldukça hızlı değişen doğası, insanı ön plana çıkaran yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkışını hızlandırmıştır. Bu yeni yönetim teknikleri, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede faydalanmayı gerektirirken, işgörenlerin fikir, bilgi ve önerilerini örgütler için vazgeçilmez bir hale getirmektedir. İşgörenlerin bilgi, fikir ve önerilerini bilinçli olarak örgütlerden esirgemeleri örgütlerin gelişim ve değişiminin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin sessizlik davranışını anlamak örgütlerin başarısı için son derece önem arz etmektedir. Ancak küreselleşmenin etkisi ile artık örgütler de çok kültürlü yapılar haline gelmektedirler. Bu anlamda yönetsel olguları kültürden bağımsız bir şekilde ele almak bu olguların tam anlamı ile anlaşılmasını zorlaştıracaktır.

Bu araştırmanın amacı işgören sessizliği ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk değerleri) arasında bir ilişkinin olup olmadığını, bir ilişki olması durumunda ise bu kültürel faktörlerin işgörenlerin sessizlik davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında akademisyenlerin kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk gibi kültürel değerlerinin sessizlik davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Ülkemizde işgören sessizliği ve örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar genellikle otel çalışanları (Erenler, 2010; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008), banka çalışanları (Soycan,

2010), öğretmenler (Kahveci, 2010) ve akademisyenler (Bayram, 2010; Bakoğlu vd., 2009) üzerine yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ele alındığında işgören sessizliğinin kültürel faktörlerle ilişkilendirilmediği görülmektedir. Bu duruma Çakıcı (2010) da değinmiştir. Çakıcı (2010: 37) ulusal kültürel normların, işgörenlerin örgütleri hakkındaki görüş ve fikirlerini dile getirmelerini etkileyebileceğini söylemiştir. Çakıcı (2010: 18) ayrıca sessizliğin kuşkusuz kültürel özelliklerden kaynaklanan nedenlerinin bulunduğunu ancak bu kültürel nedenleri ortaya koymanın sosyoloji ve psikoloji alanındaki bilgi birikimini de gerekli kıldığını belirtmiştir. Bu çalışma işgören sessizliğinde bazı kültürel faktörlerin rolünü ele alması bakımından da önem taşımaktadır. Çalışma akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çakıcı (2010) daha önceki çalışmalarında üniversitelerin en az sessiz kalması gereken kurumlar olduğunu belirtmiş ve sessizlik çalışmalarını üniversite personeli üzerinde gerçekleştirmiştir. Gerçekten de akademik personelin fikir, bilgi ve katkılarını herhangi bir korku ve tehdit duymadan dile getirebilmesi nitelikli bilimsel bilginin üretilebilmesi ve nitelikli eğitim verilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bu noktada sessizlik olgusunu akademisyenler üzerinde araştırılması anlamlıdır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsam Ve Kısıtları**

Araştırma evrenini İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde kurulu devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan yerli ve yabancı akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma evreni olarak İstanbul, Ankara ve İzmir şehirlerinin seçilmesinde; TÜİK verilerine göre (2012) ülkemize yurtdışından gelen göç kapsamında en çok göç alan ilk beş il içinde yer alması (Yurtdışından en çok göç alan beş il sırasıyla; İstanbul, İzmir, Bursa, Ankara ve Antalya) ayrıca bu üç ilin yine TÜİK (2012) verilerine göre en çok iç göç alan ilk üç ili oluşturması büyük rol oynamıştır. Yurtdışından ve yurt içinden yoğun bir şekilde göç alan bu üç büyükşehirde farklı kültürlerden bireylerin yaşadığı varsayımı ile araştırmanın değişkenlerini oluşturan ve bireysel düzeyde gözlemlenen kültürel faktörlerin çeşitlilik göstereceği beklenmiştir. Bu kapsamda Türkiye’de birey düzeyinde kültürel farklılıkları en iyi yansıtan iller olarak İstanbul, Ankara ve İzmir illerinin seçilmesine karar verilmiştir.

Aynı zamanda Türkiye, yabancı uyruklu akademisyenlerin sıklıkla tercih ettiği ülkeler arasında yer almaktadır. Gerek diğer ülkelerde yaşanan ekonomik sorunlar (Örneğin;

Yunanistan) gerekse de üniversitelerin karşılıklı imzaladıkları değişim ve eğitim anlaşmaları yabancı uyruklu akademisyenlerin Türkiye'ye göçünde etken oluşturmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren üniversitelerde Amerikan, İngiliz ve Alman akademisyenlerin çoğunlukta olduğu belirtilirken, Kanada, Çin, İran, İspanyol, Japon, Hollanda, Fransa, Irak, Azerbaycan ve Nijerya uyruklu akademisyenlerde çeşitli üniversitelerde görev yapmaktadırlar (Akın, 2011).

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre en kolay bulunan denek en ideal olandır. Denek bulma işlemi arzu edilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder (Altunışık vd., 2007:132). Araştırmalarda karşılaşılan zaman ve bütçe darlığı, araştırmacıları kolayda örneklemeye sevk etmektedir (Gegez, 2007:249). Bu yöntemle oluşturulan örneklemelerden elde edilen verilerin belli bir şüphe ile değerlendirilmesi gerekmektedir (Altunışık vd., 2007:132).

Araştırmaya İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde kurulu devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 142 akademisyen katılmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin yanıtladığı anketlerden iki tanesinin gelişigüzel cevaplandığı tespit edilmiş olup analizler 140 anket formu ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamının sadece üç il ile (İstanbul, Ankara ve İzmir) sınırlı olması, araştırmaya sadece akademisyenlerin dâhil edilmesi, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin tümünün iletişim bilgilerine ulaşılamaması ve gerek zaman gerekse de maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme yöntemine gidilmesi bu araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırma bu yönüyle bir genelleme kaygısı taşımamaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi Ve Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Veriler elektronik posta anketi ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamında hem Türkçe hem de İngilizce dillerinde olmak üzere iki adet standardize anket formu hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgören sessizliğini ölçen ifadeler, ikinci bölümde kontrol odağını ölçen ifadeler, üçüncü bölümde bireycilik-toplulukçuluk değerlerini ölçen ifadeler ve son olarak dördüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır.

Türkçe anket formu <http://akarakiraz.akademianket.com> adresi aracılığı ile (Ek-1), İngilizce anket formu da <http://akarakiraz.doktoraanket.com> adresi aracılığı ile (Ek-2) sunulmuş olup, araştırmanın amacını anlatan bir elektronik posta ile katılımcılar bu internet sitelerine anketi yanıtlamaya davet edilmişlerdir. 2011 yılının Ekim ayında başlanan veri toplama süreci 2012 yılının Nisan ayında sonlandırılmıştır.

#### **3.3.1. Kullanılan Ölçekler**

Bu bölümde işgörenlerin sessizlik düzeylerini, kontrol odaklarını ve bireycilik-toplulukçuluk değerlerini belirlemekte kullanılan ölçeklere değinilecektir. İlgili yazın taranarak araştırmanın amacına en uygun ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır.

##### **3.3.1.1. İşgören Sessizliği Ölçeği**

İşgören sessizliğini anket yöntemiyle ölçen çalışmalar incelendiğinde bu çalışmalarda kullanılan ölçeklerin genellikle işgören sessizliğinin nedenleri, işgörenlerin sessiz kaldığı konular ve işgörenlerin sessizlik davranışlarının ne şekillerde ortaya çıkabileceği ile ilgili olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2010; Dyne vd., 2003; Erenler, 2010). Bu araştırmada ise işgören sessizliği sadecece düzey olarak ele alınmıştır. Yapılan yazın taraması sonucu işgören sessizliğini düzey bazında ölçümleyen bir ölçeği Erenler tarafından (2010) geliştirildiği görülmüştür. Erenler'in (2010) doktora tezi kapsamında geliştirdiği işgören sessizliği ölçeği toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 2.ifade katılımcıların ifadeleri gerçekten okuyup okumadıklarını, rasgele cevap verip vermediklerini anlamak üzere ters skorlu olarak verilmiştir.

Ölçek 5'li Likert yapısında olup katılımcılardan sessizlik davranışını ölçen ifadelere katılma derecelerini; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edebilmektedirler. Ölçekten alınan toplam puan arttıkça, bireyin daha fazla sessiz kalma davranışı sergilediği sonucuna varılmaktadır. Ankette yer alan 1.sorudan 12.soruya kadar (12.soru da dâhil olmak üzere) olan ifadeler işgören sessizliği ölçeğine dâhildir. 2.soru ters kodlanmıştır. Erenler (2010) bu ölçeğin alfa değerini 0,929 olarak raporlamıştır. Bu değer göz önünde bulundurulduğunda bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilir. Bu ölçek Esra Erenler'den izin alınarak bu çalışmada işgören sessizliğini ölçmek üzere kullanılmıştır.

### **3.3.1.2. İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeği (WLCS)**

İşgörenlerin iş ortamlarında genel kontrol inancını ölçmek için Spector (1988) tarafından tasarlanan İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeği (WLCS) toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeği (WLCS) alana özgü bir ölçek olup genel kontrol odağı ile arasında 50 ile 55 arasında bir korelasyon mevcuttur.

Bu çalışmada işgörenlerin kontrol odakları ölçüme konu edileceğinden Rotter'ın (1966) genel kontrol odağı ölçeği yerine Spector'un (1988) geliştirdiği İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeğinin (WLCS) kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu ölçekte yer alan 16 ifadenin 8'i içsel kontrol odağı ile ilgili ifadeler iken diğer 8'i de dışsal kontrol odağı ile ilgili ifadelerdir. Katılımcılar bu ifadelere şu şekillerde yanıtlar verebilmektedirler; (1) Tamamen karşıyım, (2) Biraz karşıyım, (3) Çok az karşıyım, (4) Çok az aynı fikirdeyim, (5) Biraz aynı fikirdeyim ve (6) Tamamen aynı fikirdeyim. Ölçekten alınan toplam puan 16 ile 96 arasında farklılaşabilmektedir. Ölçekten alınan toplam puanın artışı bireyin daha dışsal kontrol odaklı özellikler gösterebileceğini ifade etmektedir. Anket formunda 13.soru da dâhil olmak üzere 28.soruya kadar olan sorular bu ölçeğe aittir. İçsel kontrol odağı ile ilgili ifadeler şunlardır; ifade 13, ifade 14, ifade 15, ifade 16, ifade 19, ifade 23, ifade 26 ve ifade 27. Dışsal kontrol odağı ile ilgili ifadeler ise şunlardır; ifade 17, ifade 18, ifade 20, ifade 21, ifade 22, ifade 24, ifade 25, ifade 28. Ölçekten alınan düşük puanlar içsel kontrol odağını, alınan yüksek puanlar dışsal kontrol odağını temsil edeceği için içsel kontrol odağı ile ilgili ifadeler (13, 14, 15, 16, 19, 23, 26, 27) ters kodlanmıştır.

Spector (1998) ölçeğin İngilizce versiyonunun alfa değerinin 0,80 ile 0,85 arasında değiştiğini raporlamıştır. Bilgin ve İftar'da (1998) İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeğinin (WLCS) Türkçe uyarlamasının yapı geçerliliği ve güvenilirliğini incelemişlerdir. Dokuz farklı kategoride toplanan işlerde çalışmakta olan toplam 197 işgören ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında ölçekte kalan 13 maddenin alfa değerini 0,77 olarak raporlamışlardır. Sonuçta İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeğinin 13 maddesinin yeterli yapı geçerliliği ve güvenilirlik özelliklerine sahip olduklarını belirlemişlerdir. Kuruüzüm ve arkadaşları da (2010) imalat ve hizmet sektöründe çalışanların kişisel-demografik ve kişisel-psikolojik özellikler yönünden işe bağlılıkları arasındaki farklılıkları inceledikleri çalışmalarında kişisel-psikolojik bir değişken olarak ele aldıkları kontrol odağını ölçmek için Spector'un (1988) geliştirdiği WLCS'yi kullanmışlardır. Bu araştırmada ölçeğe ait alfa değerleri imalat verileri için 0,72, hizmet faktörü için de 0,69 olarak raporlanmıştır.

İş Mahali Kontrol Odağı Ölçeğinin çalışmada kullanılmasına karar verildikten sonra Türkçe'ye çevirisinde akademik çeviri hizmetinden faydalanılmıştır.

### **3.3.1.3. INDCOL Ölçeği**

Bireycilik-Toplulukçuluk kurgusunun çok farklı çeşitleri olduğunu ve iki yönlü bir yapı olarak ele alındığında eksik kalacağını düşünen Triandis ve arkadaşları (Singelis vd., 1995; Triandis ve Gelfand, 1998), bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun yatay ve dikey boyutlarda farklılaştırılmasını önermişlerdir. Bu bağlamda Triandis ve Gelfand (1998:119) yatay boyut eşitliği, dikey boyut ise hiyerarşiyi temsil etmek üzere; *dikey bireycilik*, *dikey toplulukçuluk*, *yatay bireycilik* ve *yatay toplulukçuluk* kalıplarını oluşturmuşlardır. Bu farklılaşmayı ölçmek için de 32 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir.

INDCOL ölçeği bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini bireysel düzeyde ölçümleyebilmesi nedeniyle önemlidir. INDCOL'un içsel tutarlılığı Amerikalı öğrenci örnekleme ile yapılmış bir çalışmada raporlanmış, bu değerler yatay bireycilik için alfa 0,81, dikey bireycilik için alfa 0,82, yatay toplulukçuluk için alfa 0,80 ve dikey toplulukçuluk için de alfa 0,73 olarak raporlanmıştır (Wasti ve Erdil, 2007: 44). Kültürlerarası araştırmalarda sıklıkla kullanılan INDCOL'un dörtlü yapısının her zaman

geçerlenmediği ve bazı ifadelerinin farklı kültürlerde anlamsız olması nedeniyle düşük içsel tutarlılık oranları saptandığı söylenmektedir (Wasti ve Erdil, 2007: 45).

INDCOL ölçeğinin Türkçe uyarlamasının yapı geçerliliği ve güvenilirliğini Wasti ve Erdil (2007) gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada dört boyutlu yapının iki faktörlü modele göre daha fazla uyum sağladığı görülmüştür. Daha sonra dikey bireycilik boyutu çıkarılıp yapılan doğrulayıcı faktör analizinde üç faktörlü modelin uyumunun arzu edilen seviyede olmasa da kuramsal modeli desteklediği sonucuna varılmıştır.

Wasti ve Erdil (2007) otomotiv distribütörlüğü örneğinde (N=395) yatay toplulukçuluk için alfa değerini 0,73, dikey toplulukçuluk için alfa değerini 0,72 ve yatay bireycilik için de 0,71 olarak raporlamışlardır.

Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini bireysel düzeyde ölçümlemeye uygun olduğu için bu çalışmada INDCOL ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Ancak Wasti (2003) bir Türk örneklemeden topladığı INDCOL verileri üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yaparak dört faktörlü modelin verilere iki faktörlü ve üç faktörlü yapılardan daha iyi uyum sağladığını göstermekle birlikte, dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk boyutlarının kuramsal olarak beklenenden yüksek korelasyonu olduğunu, dolayısıyla bu alt ölçeklerin yapı geçerliliğinin daha az olabileceğini ifade etmiştir. Bu yüzden analizlerinde sadece yatay toplulukçuluk ve yatay bireycilik boyutlarının iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki biçimleyici etkisini değerlendirmiştir (Wasti ve Erdil, 2007: 44-45). Bu durum göz önünde bulundurularak bu çalışmada da sadece yatay bireycilik ve yatay toplulukçuluk boyutlarına yer verilecektir.

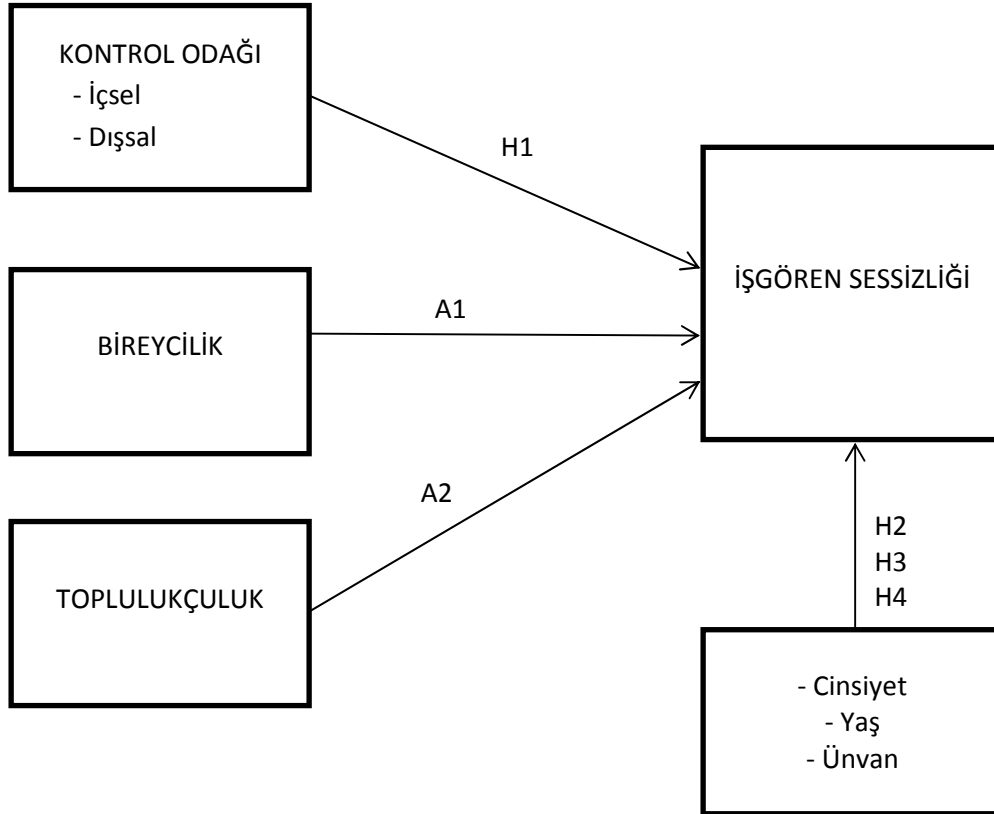
Anket formunda yer alan ifade 29, ifade 31, ifade 33, ifade 35, ifade 37, ifade 39, ifade 41 ve ifade 43 yatay bireycilik ile ilgili ifadelerdir. İfade 30, ifade 32, ifade 34, ifade 36, ifade 38, ifade 40, ifade 42 ve ifade 44 ise yatay toplulukçuluk ile ilgili ifadelerdir. Katılımcılar bu ifadelere şu şekilde yanıtlar verebilmişlerdir; yapısında olup katılımcılardan sessizlik davranışını ölçen ifadelere katılma derecelerini; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum.



INDCOL Ölçeğinin çalışmada kullanılmasına karar verildikten sonra Türkçe'ye çevirisinde akademik çeviri hizmetinden faydalanılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Araştırmada işgören sessizliği ile kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk değerleri arasında bir ilişki olup olmadığını ve eğer bir ilişki söz konusu ise de bu değişkenlerin (kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk değerleri) işgören sessizliğini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ek olarak cinsiyet, yaş ve unvan gibi demografik değişkenlerin işgören sessizliği düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı sorularına yanıt aranacaktır. Amaca uygun olarak araştırma modeli şu şekilde ifade edilebilir;



Şekil 2: Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli kapsamında test edilecek hipotezler ve cevap aranacak araştırma soruları aşağıdaki gibidir;

**H<sub>1</sub>:** Kontrol odağı değişkeninin işgören sessizliği üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Cinsiyet, işgören sessizlik davranışı açısından anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Yaş, işgören sessizlik davranışı açısından anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Unvan, işgören sessizlik davranışı açısından anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

Yazın taraması sürecinde bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ile işgören sessizliği arasındaki ilişkileri ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bireycilik-toplulukçuluk değerleri ile işgören sessizliği arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarabilmek amaçlı şu araştırma soruları sorulmuştur;

**A<sub>1</sub>:** Bireycilik değerlerinin işgören sessizliği üzerinde bir etkisi var mıdır?

**A<sub>2</sub>:** Toplulukçuluk değerlerinin işgören sessizliği üzerinde bir etkisi var mıdır?

### **3.5. Araştırmanın Bulguları**

#### **3.5.1. Araştırmaya Katılan Akademisyenlere Ait Demografik Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan 140 akademisyenin demografik özelliklerinden bahsedilecektir;

**Tablo 6**  
**Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

		f	%
<b>Cinsiyet</b>	<i>Kadın</i>	85	60,7
	<i>Erkek</i>	55	39,3
<b>Yaş</b>	<i>21-30 yaş</i>	58	41,4
	<i>31-40 yaş</i>	42	30,0
	<i>41 yaş ve üzeri</i>	40	28,6
<b>Uyruk</b>	<i>Türk Uyruklu</i>	105	75
	<i>Yabancı Uyruklu</i>	35	25
<b>Akademik Ünvan</b>	<i>Doktora Derecesine Sahip</i>	68	48,6
	<i>Doktora Derecesine Sahip Olmayan</i>	72	51,4
<b>TOPLAM</b>		140	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %60,7'si kadın iken %39,3'ü erkektir. Akademisyenlerin %41,4'ü 21-30 yaş aralığında yer alıp büyük bir çoğunluğu (%75) Türk uyrukludur. Doktora derecesine sahip akademisyenlerin oranı %48,6 iken, doktora derecesine sahip olmayan akademisyenlerin oranı %51,4'tür.

### **3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir.” Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir (Altunışık vd., 2007:114). Bu çalışmada güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 ve üstü olarak kabul edilebilir (Sipahi vd.,2008:89).

### 3.5.2.1. İşgören Sessizliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda anket formunda birinci bölümde 12 ifade olarak yer alan işgören sessizliği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı belirlenecek, daha sonra ise ölçekte bulunan tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları incelenecektir.

**Tablo 7**  
**Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>İfadeler (N)</b>
0,943	12

Tablodan da görüldüğü üzere işgören sessizliği ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,943 olarak bulunmuştur. Bu değer, işgören sessizliği ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8**  
**İşgören Sessizliği Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri**

	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim</b>	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim</b>	<b>Toplam Madde Korelasyonu</b>	<b>İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri (<math>\alpha</math>)</b>
<b>İfade 1</b>	27,4714	133,014	0,767	0,937
<b>İfade 2</b>	27,8143	136,282	0,699	0,940
<b>İfade 3</b>	27,7571	136,387	0,707	0,940
<b>İfade 4</b>	28,1857	140,483	0,656	0,941
<b>İfade 5</b>	27,6214	134,510	0,728	0,939
<b>İfade 6</b>	27,4643	132,725	0,788	0,937
<b>İfade 7</b>	27,8429	136,205	0,626	0,943
<b>İfade 8</b>	27,7929	130,827	0,829	0,935
<b>İfade 9</b>	27,8929	133,967	0,800	0,936
<b>İfade 10</b>	27,8143	132,685	0,820	0,936
<b>İfade 11</b>	26,8214	135,543	0,654	0,942
<b>İfade 12</b>	27,6429	131,857	0,809	0,936

İşgören Sessizliği Ölçeği toplam madde istatistikleri tablosu incelendiğinde, hangi ifade silinirse silinsin Cronbach Alpha değerinin 0,943'ün üzerine çıkmadığı görülmektedir. Ayrıca, ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0,25 değerinden büyük olması beklenir (Kalaycı, 2009:412). Tablodan da izleneceği üzere toplam madde korelasyonu değerleri 0,626 ile 0,820 arasında değerler almıştır. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda işgören sessizliği ölçeğinden hiçbir ifadenin çıkarılmasına gerek olmadığı görülmektedir. Analizlerde bu ölçeğe ait 12 ifadenin tümü kullanılabilir.

### 3.5.2.2. Kontrol Odağı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda anket formunda ikinci bölümde 16 ifade olarak yer alan kontrol odağı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı belirlenecek, daha sonra ise ölçekte bulunan tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları incelenecektir.

**Tablo 9**  
**Kontrol Odağı Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>İfadeler (N)</b>
0,773	16

Tablodan da görüldüğü üzere kontrol odağı ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,773 olarak bulunmuştur. Bu değer, işgören sessizliği ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Kontrol odağı ölçeği toplam madde istatistikleri tablosu incelendiğinde ifade 13, ifade 16 ve ifade 19 ölçekten çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0,773'ün üzerine çıktığı görülmektedir. Ayrıca bu üç ifadenin toplam madde korelasyonları da 0,25'in altında değerler aldığından, ölçekten ifade 13, ifade 16 ve ifade 19 çıkarıldıktan sonra ölçeğin güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.

**Tablo 10**  
**Kontrol Odağı Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri**

	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim</b>	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim</b>	<b>Toplam Madde Korelasyonu</b>	<b>İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri (<math>\alpha</math>)</b>
<b>İfade 13</b>	47,0286	112,733	-,045	0,795
<b>İfade 14</b>	46,2286	102,940	0,290	0,767
<b>İfade 15</b>	46,8643	101,514	0,370	0,761
<b>İfade 16</b>	47,6357	111,888	0,028	0,782
<b>İfade 17</b>	45,7500	95,210	0,581	0,742
<b>İfade 18</b>	46,4143	97,410	0,484	0,751
<b>İfade 19</b>	47,3571	109,987	0,100	0,779
<b>İfade 20</b>	45,8214	94,867	0,572	0,743
<b>İfade 21</b>	46,5357	96,524	0,478	0,751
<b>İfade 22</b>	45,7000	92,240	0,635	0,736
<b>İfade 23</b>	46,2857	100,810	0,381	0,760
<b>İfade 24</b>	45,2714	102,372	0,336	0,763
<b>İfade 25</b>	46,4786	101,863	0,332	0,764
<b>İfade 26</b>	46,2857	100,249	0,408	0,758
<b>İfade 27</b>	46,1429	102,512	0,328	0,764
<b>İfade 28</b>	46,8071	97,624	0,503	0,750

Ölçekten ifade 13, ifade 16 ve ifade 19 çıkarıldıktan sonra elde edilen Cronbach Alpha değeri 0,815 olarak saptanmıştır.

**Tablo 11**  
**Kontrol Odağı Ölçeği Güvenilirlik Değeri 2**

<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>İfadeler (N)</b>
0,815	13

**Tablo 12**  
**Kontrol Odağı Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri 2**

	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim</b>	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim</b>	<b>Toplam Madde Korelasyonu</b>	<b>İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri (<math>\alpha</math>)</b>
<b>İfade 14</b>	39,7286	100,444	0,206	0,822
<b>İfade 15</b>	40,3643	99,658	0,257	0,818
<b>İfade 17</b>	39,2500	89,987	0,605	0,791
<b>İfade 18</b>	39,9143	91,935	0,514	0,798
<b>İfade 20</b>	39,3214	88,982	0,621	0,789
<b>İfade 21</b>	40,0357	89,387	0,568	0,793
<b>İfade 22</b>	39,200	86,003	0,699	0,781
<b>İfade 23</b>	39,7837	96,975	0,345	0,811
<b>İfade 24</b>	38,7714	96,206	0,389	0,808
<b>İfade 25</b>	39,9786	95,489	0,391	0,808
<b>İfade 26</b>	39,7857	95,724	0,399	0,807
<b>İfade 27</b>	39,6429	97,857	0,322	0,813
<b>İfade 28</b>	40,3071	91,639	0,555	0,795

Kontrol odağı ölçeği toplam madde istatistikleri tablosu incelendiğinde ifade 14 ve ifade 15 ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alpha değerinin ölçeğin güvenilirlik değeri olan 0,815'in üzerine çıktığı görülmektedir. Ayrıca bu iki ifadenin toplam madde korelasyonları 0,25'in altında ve 0,25'e çok yakın olduğundan bu ifadeler ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçeğin güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.



**Tablo 13**  
**Kontrol Odağı Ölçeği Güvenilirlik Değeri 3**

<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>İfadeler (N)</b>
0,831	11

Ölçekten ifade 14 ve ifade 15 çıkarıldıktan sonra Cronbach Alpha değeri 0,831 olarak saptanmıştır.

**Tablo 14**  
**Kontrol Odağı Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri 3**

	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim</b>	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim</b>	<b>Toplam Madde Korelasyonu</b>	<b>İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri (<math>\alpha</math>)</b>
<b>İfade 17</b>	33,3286	76,524	0,600	0,809
<b>İfade 18</b>	33,9929	77,360	0,548	0,813
<b>İfade 20</b>	33,400	74,976	0,642	0,804
<b>İfade 21</b>	34,1143	73,829	0,650	0,803
<b>İfade 22</b>	33,2786	72,778	0,697	0,798
<b>İfade 23</b>	33,8643	84,406	0,281	0,836
<b>İfade 24</b>	32,8500	81,538	0,414	0,825
<b>İfade 25</b>	34,0571	79,810	0,459	0,821
<b>İfade 26</b>	33,8643	83,010	0,343	0,831
<b>İfade 27</b>	33,7214	84,389	0,291	0,835
<b>İfade 28</b>	34,3857	76,829	0,603	0,809

Kontrol odağı ölçeği toplam madde istatistikleri tablosu incelendiğinde, tüm madde toplam madde korelasyonlarının 0,25'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca ifade 23'ün ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alpha değerinin 0,836 ya çıkacağı görülmektedir. Ama toplam madde korelasyonu 0,281 olduğundan bu maddenin ölçekte

bırakılmasında karar verilmiştir. Kontrol odağı ölçeği kalan 11 madde ile analizlere tabi tutulmuştur.

### 3.5.2.3. Bireycilik-Toplulukçuluk (INDCOL) Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda anket formunda üçüncü bölümde 16 ifade olarak yer alan bireycilik-toplulukçuluk (INDCOL) ölçeğinin güvenilirlik katsayısı belirlenecek, daha sonra ise alt boyutların güvenilirlik analizleri gerçekleştirilip ölçekte bulunan tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları incelenecektir. Bu ölçekte 8 ifade bireylerin bireycilik değerlerini (ifade 29, ifade 31, ifade 33, ifade 35, ifade 37, ifade 39, ifade 41 ve ifade 43), kalan 8 ifade de bireylerin toplulukçuluk değerlerini ölçmek üzere geliştirilmiştir (ifade 30, ifade 32, ifade 34, ifade 36, ifade 38, ifade 40, ifade 42 ve ifade 44).

**Tablo 15**  
**Bireycilik-Toplulukçuluk (INDCOL) Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>İfadeler (N)</b>
0,713	16

Tablodan da görüldüğü üzere bireycilik-toplulukçuluk (INDCOL) ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,713 olarak bulunmuştur. Bu değer, bireycilik-toplulukçuluk (INDCOL) ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir

### 3.5.2.4. Bireycilik Alt Boyutu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bu ölçekte 8 ifade bireylerin bireycilik değerlerini (ifade 29, ifade 31, ifade 33, ifade 35, ifade 37, ifade 39, ifade 41 ve ifade 43) ölçmek üzere geliştirilmiştir. Bu bölümde bireycilik alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı belirlenecek, daha sonra ise ölçekte bulunan tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları incelenecektir.

**Tablo 16**  
**Bireycilik Alt Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>İfadeler (N)</b>
0,698	8

Tablodan da görüldüğü üzere bireycilik alt ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,698 olarak bulunmuştur. Sipahi ve arkadaşları (2008: 89) ölçekte ifade sayısı az olduğunda Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik sınırının 0,60 ve üstü olarak kabul edilebileceğini belirtmişlerdir. Böylece, bireycilik alt ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 17**  
**Bireycilik Alt Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri**

	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim</b>	<b>İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim</b>	<b>Toplam Madde Korelasyonu</b>	<b>İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri (<math>\alpha</math>)</b>
<b>İfade 29</b>	28,1571	16,608	0,395	0,667
<b>İfade 31</b>	28,6786	15,054	0,401	0,671
<b>İfade 33</b>	27,4500	18,566	0,370	0,678
<b>İfade 35</b>	27,8929	17,722	0,319	0,683
<b>İfade 37</b>	27,8429	16,004	0,497	0,643
<b>İfade 39</b>	28,4857	16,755	0,306	0,691
<b>İfade 41</b>	28,0714	17,592	0,338	0,679
<b>İfade 43</b>	27,9214	15,987	0,555	0,633

Bireycilik alt ölçeği toplam madde istatistikleri tablosu incelendiğinde hangi ifade silinirse silinsin Cronbach Alpha değerinin 0,698'in üzerine çıkmadığı görülmektedir. Tablodan da izleneceği üzere toplam madde korelasyon değerleri 0,306 ile 0,555 arası değerler aldığından bu ölçekten hiçbir ifadenin çıkarılmasına gerek olmadığı söylenebilir. Analizlerde bu ölçeğe ait 8 ifade de kullanılacaktır.

### 3.5.3. Toplulukçuluk Alt Boyutu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bu ölçekte 8 ifade bireylerin toplulukçuluk değerlerini (ifade 30, ifade 32, ifade 34, ifade 36, ifade 38, ifade 40, ifade 42 ve ifade 44) ölçmek üzere geliştirilmiştir. Bu bölümde toplulukçuluk alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı belirlenecek, daha sonra ise ölçekte bulunan tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları incelenecektir.

**Tablo 18**  
**Toplulukçuluk Alt Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alpha ( $\alpha$ )	İfadeler (N)
0,732	8

Tablodan da görüldüğü üzere toplulukçuluk alt ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,732 olarak bulunmuştur. Bu değer, toplulukçuluk alt ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 19**  
**Toplulukçuluk Alt Boyutu Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri**

	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim	İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri ( $\alpha$ )
<b>İfade 30</b>	28,2357	17,145	0,474	0,697
<b>İfade 32</b>	28,1929	17,380	0,431	0,704
<b>İfade 34</b>	28,1786	17,184	0,497	0,694
<b>İfade 36</b>	28,3714	16,652	0,500	0,691
<b>İfade 38</b>	29,1357	16,118	0,323	0,736
<b>İfade 40</b>	28,2357	17,203	0,472	0,698
<b>İfade 42</b>	28,9071	16,704	0,329	0,728
<b>İfade 44</b>	28,7429	15,689	0,495	0,689

Tablodan da izleneceği üzere toplam madde korelasyon değerleri 0,323 ile 0,500 arası değerler aldığından bu ölçekten hiçbir ifadenin çıkarılmasına gerek olmadığı söylenebilir. Analizlerde bu ölçeğe ait 8 ifade de kullanılacaktır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve madde toplam madde korelasyonları incelenmiş, ölçeklerden çıkarılması gereken ifadeler çıkarılmıştır. Sonuçta, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri şöyle gerçekleşmiştir;

**Tablo 20**  
**Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri**

<b>Ölçek</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>İfade Sayısı (N)</b>
<b>İşgören Sessizliği Ölçeği</b>	0,943	12
<b>Kontrol Odağı Ölçeği (WLCS)</b>	0,831	11
<b>Bireycilik- Toplulukçuluk Ölçeği (INDCOL)</b>	0,713	16
Bireycilik Alt Ölçeği	0,698	8
Toplulukçuluk Alt Ölçeği	0,732	8

#### **3.5.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu bölümde, araştırmada ele alınan işgören sessizliği, kontrol odağı, bireycilik değerleri ve toplulukçuluk değerlerine ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

**Tablo 21**  
**Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler\***

	n	En Az	En Çok	Ortalama	Std.Sapma	Varyans
<b>İşgören Sessizliği</b>	140	12,00	60,00	30,19	12,62	159,29
<b>Kontrol Odağı</b>	140	13,00	65,00	37,08	9,67	93,61
<b>Bireycilik</b>	140	2,13	5,00	4,00	0,57	0,32
<b>Toplulukçuluk</b>	140	1,00	5,00	4,07	0,57	0,32

\*İşgören sessizliği ölçeğinden ve kontrol odağı ölçeğinden elde edilen puanlar bu ölçeklerde yer alan ifadelerle verilen puanların toplanması ile; bireycilik ve toplulukçuluk ölçeğinden elde edilen puanlar ise bu ölçeklerde bulunan ifadelerle verilen puanların ortalamalarının alınması ile elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında, işgören sessizliği ölçeğine ve iş mahali kontrol odağı ölçeğine verilen puanların toplanmasıyla, işgörenlerin sessizlik düzeyleri ve kontrol odağı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bireycilik değerleri ve toplulukçuluk değerleri düzeylerinin belirlenebilmesi için ise bu ölçeklerden elde edilen toplam puanlar, ölçeklerdeki madde sayısına bölünerek ortalama puanlar elde edilmiştir. İşgörenlerin bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin düzeyleri, elde edilen ortalama puanlar ile değerlendirilmiştir.

Tabloda da ifade edilen sonuçlara göre; işgörenlerin sessizlik düzeylerinin ( $X_{sesort}=30,19$ ;  $s.s=12,62$ ) orta; kontrol odağı düzeylerinin ( $X_{locort}=37,80$ ;  $s.s=9,67$ ) orta; bireycilik değerlerinin ( $X_{indort}=4,00$ ;  $s.s=0,57$ ) yüksek ve toplulukçuluk değerlerinin de ( $X_{colort}=4,07$ ;  $s.s=0,57$ ) yüksek olduğu görülmektedir.

### **3.5.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde işgören sessizliği davranışı ile kontrol odağı, bireycilik değerleri ve toplulukçuluk değerleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Analizi sonuçları sunulacaktır.

**Tablo 22**  
**Değişkenler Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. İşgören Sessizliği</b>	Pearson Korelasyon	<b>1</b>			
<b>2. Kontrol Odağı</b>	Pearson Korelasyon	<b>,249**</b>	<b>1</b>		
<b>3. Bireycilik</b>	Pearson Korelasyon	<b>-,179*</b>	-,001	<b>1</b>	
<b>4. Toplulukçuluk</b>	Pearson Korelasyon	-,019	-,053	,131	<b>1</b>

\*\* $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

\* $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tabloda özetlenen bulgulara göre; akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile kontrol odakları arasında ( $r=0,249$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Akademisyenlerin kontrol odağı ölçeğinden aldıkları puanlar arttıkça (dışsal kontrol odaklılık düzeyi arttıkça) sessizlik düzeylerinin de artış sergileyeceği söylenebilir.

Akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile bireycilik değerleri arasında ( $r = -,179$ ;  $p < 0,05$ ) negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Akademisyenlerin bireyci değerlere sahip olma düzeyi arttıkça, daha az sessizlik davranışı gösterecekleri söylenebilir.

Akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile toplulukçuluk değerleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

### **3.5.6. Değişkenler Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde, kontrol odağı değişkeninin ve bireycilik değerleri değişkeninin, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu etkiyi saptayabilmek için ise tek değişkenli regresyon analizinden faydalanılacaktır. Tek değişkenli regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2007:203).

### 3.5.6.1. Kontrol Odağı Değişkeninin Akademisyenlerin Sessizlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, kontrol odağı değişkeninin, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirleyebilme amaçlı tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 23**  
**Kontrol Odağının Akademisyenlerin Sessizlik Düzeyi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hata</b>
<b>Sessizlik Düzeyi</b>	,294	,087	,080	12,10
		<b>Beta</b>		<b>Anamlılık</b>
<b>Kontrol Odağı</b>		,384		,000

(Sessizlik Düzeyi: 15,961+0,384(Kontrol Odağı))

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R<sup>2</sup> değerinin ,087 olduğu saptanmıştır. Yani, kontrol odağı değişkeni, akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin %8,7'sini açıklayabilmektedir. ANOVA sonuçları da (F=13,075; p<0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Saptanan Beta değerinin pozitif olması, bu etkinin de pozitif yönlü olduğu anlamına gelmektedir. Buna göre; kontrol odağı değişkeni, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta_{loc}=.0384$ ; p<0,05). Böylece, kontrol odağı değişkeninin sessizlik düzeyi üzerinde etkisi olduğuna dair kurulan **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiş olmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001) kontrol odağı inancının, kişilerin fikirlerini açıkça ortaya koyma ya da sessiz kalma isteklerini etkileyebileceklerini belirtmişlerdir. Amah ve Okafor (2008) kontrol odağının; sessizlik iklimi ve sessizlik davranışı arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynadığını ve içsel kontrol odaklı bireylerin, dışsal kontrol odaklı bireylere nazaran daha düşük düzeyde sessizlik davranışı sergilediklerini saptamışlardır. Erenler (2010) de; içsel kontrol odağının, çalışanların sessizlik davranışlarını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışmada saptanan



“kontrol odağının, sessizlik davranışı üzerinde etkisi olduğu ve içsel kontrol odaklı akademisyenlerin dışsal kontrol odaklı akademisyenlere nazaran daha az sessizlik davranışı sergiledikleri” bulgusu yazındaki bulgularla uyum göstermektedir.

### 3.5.6.2. Bireycilik Değerleri Değişkeninin Akademisyenlerin Sessizlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, bireycilik değerleri değişkeninin, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirleyebilme amaçlı tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 24**  
**Bireycilik Değerlerinin Akademisyenlerin Sessizlik Düzeyi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hata</b>
<b>Sessizlik Düzeyi</b>	,179	,032	,025	12,46
		<b>Beta</b>		<b>Anamlılık</b>
<b>Bireycilik</b>		-3,946		,034

(Sessizlik Düzeyi= 46,012- 3,946(Bireycilik Değerleri))

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, R<sup>2</sup> değerinin ,032 olduğu saptanmıştır. Yani, bireycilik değerleri akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin %3,2'sini açıklayabilmektedir. ANOVA sonuçları da (F=4,577; p<0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Saptanan Beta değerinin negatif olması bu etkinin negatif yönlü olduğu anlamına gelmektedir. Yani, bireycilik değerleri, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta_{ind}=-3,946$ ; p<0,05). Böylece birinci araştırma sorusu olan **A1**: Bireycilik değerlerinin akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır? Sorusu “Evet” olarak cevaplandırılabilir

### 3.5.7. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin cinsiyet, yaş ve unvan gibi demografik değişkenler yanında içsel ve dışsal kontrol odaklı olma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

#### 3.5.7.1. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlenmesi

Araştırmanın ikinci hipotezi “*cinsiyet, işgören sessizlik davranışı açısından anlamlı bir farklılık yaratmaktadır*” şeklindedir. Bu hipotezi test etmek için t-testine başvurulacaktır.

**Tablo 25**  
**Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Cinsiyet	n	Ort.	SS.	Sd.	t	p
İşgören Sessizliği	Kadın	85	29,57	13,18	138	-,717	0,475
	Erkek	55	31,14	11,75			

Gerçekleştirilen analiz sonucunda; akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $t = -,717$ ;  $p > 0,05$ ). Böylece araştırmanın ikinci hipotezi olan  $H_2$  reddedilmiştir.

Yazında, sessizlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelendiğinde; Soycan(2010), Bayram (2010) ve Alparslan (2010) çalışmalarında, çalışanların sessizlik davranışları ile cinsiyetleri arasında bir ilişki saptayamazlarken; Kahveci (2010) ise kadın öğretmenlerin okulda duygu ve düşüncelerini erkek öğretmenlere nazaran daha az dile getirdiği bulgusuna ulaşmıştır. Aksine, Taşkiran (2011) ise; çalışanları, bireysel sessizlik tutumları bakımından cinsiyetlerine göre karşılaştırdığında, kadın çalışanların erkeklere göre daha az bireysel sessizlik tutumunda bulduklarının söylenebileceğini dile getirmiştir.

Bu çalışmada elde edilen bulgu da göz önünde bulundurulduğunda, yazında işgörenlerin sessizlik davranışları ile cinsiyetleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı hakkında hemfikir olunmadığı görülmektedir.

### 3.5.7.2. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığının Belirlenmesi

Araştırmanın üçüncü hipotezi “yaş, işgören sessizlik davranışı açısından anlamlı bir farklılık yaratmaktadır” şeklindedir. Bu hipotezi test etmek için One Way ANOVA testine başvurulacaktır.

**Tablo 26**  
**Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklaşması**

	Yaş	n	Ort.	SS.	F	p
<b>İşgören Sessizliği</b>	21-30 yaş	58	31,12	12,68	0,267	0,765
	31-40 yaş	42	29,64	11,18		
	41 yaş ve üstü	40	29,42	14,09		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda; akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $F= 0,267$ ;  $p>0,05$ ). Böylece araştırmanın üçüncü hipotezi olan  $H_3$  reddedilmiştir.

Yazında, sessizlik davranışı ile yaş arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelendiğinde; Bayram (2010) en az sessiz kalan çalışan grubunun 50-60 yaş grubu olduğunu belirtirken, Taşkiran (2010) da benzer şekilde işgörenlerin sessizlik davranışları ile yaşları arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Alparslan (2010) ise ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışının 35 yaş ve üstü akademisyenlerde, 35 yaş altı akademisyenlerden daha sık görüldüğü bulgusuna ulaşmıştır.

Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda, değişik sessizlik türlerine ve sessizliğin nedenlerine göre yaşın, sessizlik üzerindeki etkisinin farklılaşacağını söyleyebiliriz.

### 3.5.7.3. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlenmesi

Araştırmanın dördüncü hipotezi, “*unvan, işgören sessizlik davranışı açısından anlamlı bir farklılık yaratmaktadır*” şeklindedir. Bu hipotezi test etmek için t-testine başvurulacaktır.

**Tablo 27**  
**Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Unvan	n	Ort.	SS.	Sd.	t	p
İşgören Sessizliği	Dr. Unvanlı Olan	68	29,45	12,60	138	-,670	0,504
	Dr. Unvanlı Olmayan	72	30,88	12,68			

Gerçekleştirilen analiz sonucunda; akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin unvanlarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $t = -,670$ ;  $p > 0,05$ ). Böylece araştırmanın dördüncü hipotezi olan  $H_4$  reddedilmiştir.

Yazında, sessizlik davranışı ile unvan arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelendiğinde; Bayram (2010) çalışmasında, etik ve sorumluluklar, yönetim sorunları ve çalışma olanakları konusunda profesör doktorların diğer öğretim elemanlarına göre, anlamlı bir şekilde düşük düzeyde sessizlik davranışı gösterdiklerini saptamıştır. Bayram (2010) ayrıca, iyileştirme çabaları konusunda en sessiz kalanların yardımcı doçentler ile araştırma görevlileri olduğunu belirtmiştir. Alparslan (2010) ise, sessizlik davranışının akademik unvanlar temelinde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda, değişik sessizlik türlerine ve sessizliğin nedenlerine göre unvanın, sessizlik üzerindeki etkisinin farklılaşacağını söyleyebiliriz.

#### 3.5.7.4. Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Kontrol Odağına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlenmesi

Araştırmada ayrıca akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin içsel kontrol ya da dışsal kontrol odaklı olma durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına yanıt bulunmaya çalışılmıştır. Bu soruya yanıt bulabilmek için t-testi kullanılmıştır.

**Tablo 28**  
**Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Sessizlik Düzeylerinin Kontrol Odağı Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Kontrol Odağı	n	Ort.	SS.	Sd.	t	p
İşgören Sessizliği	İçsel	74	26,97	10,95	138	-3,309	0,001
	Dışsal	66	33,80	13,44			

Gerçekleştirilen analiz sonucunda; akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin, kontrol odaklarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $t = -3,309$ ;  $p < 0,05$ ).

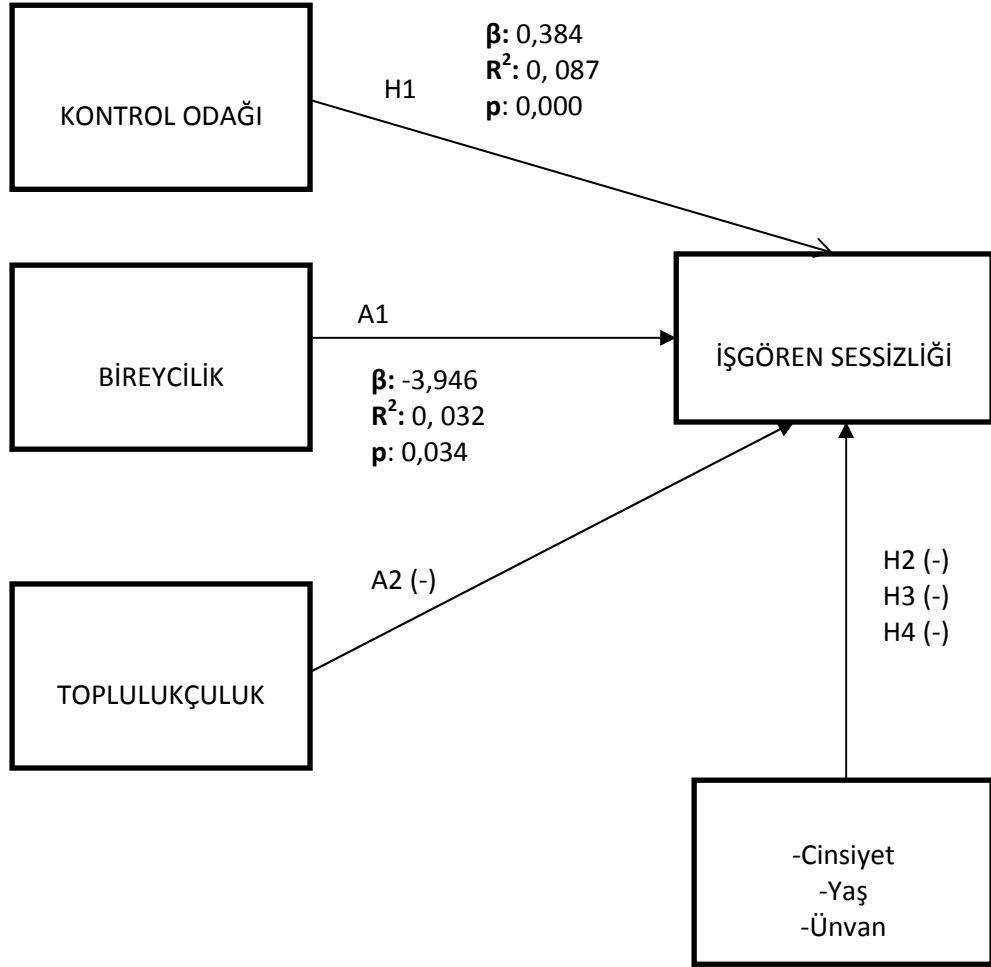
Sessizlik düzeyi ortalamaları incelendiğinde; içsel kontrol odaklı akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ortalamaları 26,97 iken dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ortalamaları 33,80 olarak görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında, dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin, içsel kontrol odaklı akademisyenlere nazaran daha sık sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılabilir.

Amah ve Okafor (2008) kontrol odağının; sessizlik iklimi ve sessizlik davranışı arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynadığını ve içsel kontrol odaklı bireylerin, dışsal kontrol odaklı bireylere nazaran daha düşük düzeyde sessizlik davranışı sergilediklerini saptamışlardır. Erenler (2010) de; içsel kontrol odağının, çalışanların sessizlik davranışlarını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Yazında bahsedilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda; “*dışsal kontrol odaklı akademisyenler, içsel kontrol odaklı akademisyenlere nazaran daha sık sessizlik davranışı sergilemektedir*” bulgusu yazınla tutarlılık göstermektedir.

### 3.6. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan araştırma modeli aşağıda verilmiştir.



\*(-) işareti bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da anlamlı bir farkın olmadığı anlamına gelmektedir.

**Şekil 3:** Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Model

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme, artan iş hacimleri ve ilişkileri, rekabet olgusu, teknolojinin gelişimi ve her alanda kullanılmaya başlanması gibi gelişmeler, insanı odağına alan yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinde bu yeni yönetim teknikleri, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede faydalanmayı gerektirmektedir. Bu nedenle işgörenlerin fikir, bilgi ve önerileri günümüzde örgütler için vazgeçilmez bir hale gelmiş olup büyük önem taşımaktadırlar. İşgörenlerin bilgi, fikir ve önerilerini bilinçli olarak örgütlerden esirgemeleri örgütlerin gelişim ve değişiminin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin sessizlik davranışını anlamak örgütlerin başarısı için son derece önem arz etmektedir. Yazında işgörenlerin sessizlik davranışlarının nedenleri, hangi konularda sessiz kaldıkları ve sessizliğin işgörelere ve örgütlere etkisi gibi konularda araştırmalar yapılmıştır. Ancak işgörenlerin sessizlik davranışlarında kültürün etkisini sorgulayan çalışmalar oldukça azdır.

Bu araştırmada; işgören sessizliği ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk) arasında bir ilişkinin olup olmadığı, bir ilişki olması durumunda ise bu kültürel faktörlerin işgörenlerin sessizlik davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 140 akademisyen katılmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri ele alındığında; katılımcıların büyük bir çoğunluğunu kadın, 40 yaş altı ve Türk akademisyenlerin oluşturduğu görülmektedir. Akademisyenlerin unvanları ise hemen hemen birbirine eşit bir dağılım göstermektedir.

Akademisyenlerin sessizlik ölçeğine verdikleri yanıtlar analiz edildiğinde, sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenler aslında en sessiz kalmaması gereken meslek grubudur. İlgili yazın bağlamında sessiz kalan akademisyenlerin öncelikle örgütlerine dair adalet algılarını yitirecekleri, daha sonra ise örgütlerine bağlılık ve aidiyette sorun yaşayabilecekleri söylenebilir. Böylece iş

doyumunu sağlayamayan akademisyenler üretkenliklerini kaybedip örgütlerinden ayrılma yoluna gidebileceklerdir. Bu anlamda, akademisyenlerin sessizlik düzeylerini azaltacak eylemlerde bulunmak ve gerekli önemleri almak önemlidir.

Akademisyenlerin kontrol odağı ölçeğine verdikleri yanıtlar analiz edildiğinde, kontrol odaklarının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgu göz önünde bulundurulduğunda, araştırmaya katılan akademisyenlerin ne tam olarak içsel ne de tam olarak dışsal kontrol odağı özellikleri gösterdikleri yargısına varılabilir.

Akademisyenlerin bireycilik-toplulukçuluk ölçeğine verdikleri yanıtlar analiz edildiğinde, hem bireycilik değerlerinin hem de toplulukçuluk değerlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin ölçümünde kullanılan ölçeğin özelliği göz önünde bulundurulduğunda anlam kazanmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek bir bireyin aynı zamanda hem toplulukçu hem de bireyci özellikler gösterebileceği üzerine kurgulanmıştır. Dolayısı ile araştırmaya katılan akademisyenler hem bireyci hem de toplulukçu özellikler sergilemektedirler.

Akademisyenlerin kontrol odakları ile sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda da kontrol odağı değişkeninin, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca dışsal kontrol odaklı özellikler sergileyen akademisyenlerin sessizlik düzeyi ortalamalarının, içsel kontrol odaklı özellikler sergileyen akademisyenlerin sessizlik düzeyi ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır. Bu bulgu, ilgili yazındaki bulgularla tutarlılık göstermektedir.

İçsel kontrol odaklı bireyler, hayatları üzerinde kontrol sahibi olduklarının ve bireysel sorumluluklarının farkındadırlar. Bu bireyler hayatlarında kötüye giden olaylara müdahale etme düşüncesi içindedirler. Bu noktada, içsel kontrol odaklı bireyler için bireysel çaba önem kazanmaktadır. İçsel kontrol odaklı bireyler, hayatları ve işleri ile ilgili sorumluluk almaktan daha az kaçınırlar çünkü elde ettikleri ödüllerde ya da sonuçlarda katkılarının olduğuna inanırlar. Tüm bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, üniversitelerde içsel kontrol odaklı özellikler gösteren akademisyenlerin daha katılımcı bir tarz sergileyecekleri, örgütlerinde gözlemledikleri



hatalar ve eksiklikler konusunda seslerini yükseltecekleri, iyileştirme süreçlerine gönüllü olarak katılacakları söylenebilir.

Yazında ele alınan sessizlik türlerinden biri olan “*razı olma anlamında (kabullenici) sessizlikte*” işgörenler; konuşmanın herhangi bir farklılık yaratmayacağına inandıklarından ya da kendilerine olan düşük güvenin etkisi ile olayları etkileyemeyeceklerini düşündüklerinden sessizlik davranışı sergilemektedirler. Bu araştırmanın bulgularında da dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin, içsel kontrol odaklı akademisyenlere nazaran daha çok sessiz kaldıkları saptanmıştır. Dışsal kontrol odaklı bireylerin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda; dışsal kontrol akademisyenlerin sessizliğinin, razı olma ve kabullenme temeline dayandığı söylenebilir.

Akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile bireycilik değerleri arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki saptanmıştır. Toplulukçuluk değerleri ile sessizlik düzeyleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, akademisyenlerin bireycilik değerlerinin, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara dayanarak; akademisyenlerin bireyci değerlere sahip olma düzeyleri arttıkça, daha az sessizlik davranışı gösterecekleri söylenebilir.

Bireyci kültürleri, toplulukçu kültürlerden ayıran temel ayrımlardan biri, toplulukçu kültürlerde bireyler kendilerini diğer grup üyelerine bağımlı hissederek, bireyci kültürlerde bireylerin kendilerini bağımsız hissetmeleridir. Bireyci değerlere sahip bir birey, kişisel ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda davranışlar sergilerlerken toplulukçu değerlere sahip bir birey için grubun ihtiyaçları ve çıkarları daha ön planda olabilmektedir. Ayrıca, bireyci toplumlarda bir bireyin fikirlerini açıkça ifade etmesi, kabul gören bir davranıştır.

Yazında tanımlanan sessizlik türlerinden biri olan “*Özgeci (Prososyal) Sessizlikte*” temel güdü, işgörenlerin grup içindeki birlik ve beraberliği bozmama gayretidir. Bazı işgörenler; çalışma gruplarında uyumu muhafaza etmek için, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruma amaçlı sessiz kalabilmektedirler. Bireyci değerlere sahip bireylerin kişisel ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda davranışlar sergileyecekleri ve grubun çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını ön planda tutacakları bilindiğinden bu

bireylerin özgeci güdülerle sessiz kalma davranışlarını toplulukçu değerlere sahip bireylerden daha az gösterecekleri, dolayısıyla bireyci değerlere sahip bireylerin örgütlerde seslerini yükselten bireyler oldukları söylenebilir. Araştırma bulguları da bu durumu destekler niteliktedir.

Bireyci toplumlarda doğrudan iletişim ön plana çıkmaktadır. Bireylerin istek ve ihtiyaçlarını açıkça ifade etmeleri oldukça doğal karşılanmaktadır. Bireyler, görüşlerini her zaman ifade edebileceklerine inanırlar. Toplulukçu kültürlerde ise iletişim daha çok dolaylı yollardan ve imalar yoluyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle bireyci değerlere sahip akademisyenlerin, örgütlerinde daha az sessiz kalmaları doğaldır.

Araştırmada, akademisyenlerin cinsiyet, yaş ve unvan gibi demografik değişkenlerine göre sessizlik düzeylerinin farklılaşmadığı saptanmıştır. Yazında mevcut olan bazı bulgularda demografik değişkenler bağlamında sessizlik düzeylerinde farklılaşmalar saptanmış olsa da bu değişkenlerin sessizlik düzeylerini nasıl etkilediği hakkında kesin bir görüş yoktur.

Tüm örgütlerde olduğu gibi, birer akademik örgüt olan üniversitelerde de sessizlik olgusu olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Üniversitelerde yeni fikirlerin doğması ve bilimsel bilginin en sağlıklı şekilde üretilebilmesi için akademisyenlerin bilgi, fikir, görüş ve önerilerini açıkça ifade edebilmeleri ön koşuldur. Akademisyenlerin sessiz kalmaları hem üniversitelerine hem de kendilerine zarar verecektir.

Akademisyenlerin, kurumlarında sessiz kalmaları üniversitelerde çok yönlü bakış açılarının kaybı anlamına gelmektedir. Bu duruma ek olarak akademisyenler, sessiz kaldıklarında kendilerini değersiz hissedip bilişsel uyumsuzluk yaşayabilirler. Bunun sonucunda da akademisyenler yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini kaybetme noktasına gelebilirler. Kurumlarında sessiz kalan akademisyenler aynı zamanda olaylar üzerindeki kontrollerini yitirdiklerini de düşünebilirler. Bu durum akademisyenlerde motivasyon düşüklüğüne, iş tatminsizliğine ve stres tabanlı rahatsızlıklara yol açabilir. Bu noktada kurum yöneticileri, akademisyenlerin sessizliğini önleyecek önlemler almalıdırlar.

Bu noktada, akademisyenlerin üniversitelerinde sessiz kalmalarının önüne geçebilmek için;

- Üniversitelerde aşağı ve yukarı yönlü iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Akademisyenler, kurumlarında gördükleri aksaklıkları ve sorunları rahatlıkla bölüm başkanları ve dekanlarına iletebilmelidirler. Ancak burada kültürel faktörler devreye girmektedir. Bireyci toplumlar için ilgili yetkili ve yönetici ile doğrudan görüşme ve konuşma oldukça doğal bir yöntem iken toplulukçu toplumlarda bu durum akademisyenler için oldukça zor olabilir. Bu durumda yöneticilere daha fazla görev düşmektedir. Bu tür kültürel değerlerin hâkim olduğu toplumlarda yöneticiler çalışanın konuşmasını beklememeli aksine kendisi harekete geçip çalışanı konuşmaya teşvik etmelidirler.
- Örgütsel sessizliğin beslendiği kaynaklardan biri olan hiyerarşik yapılar esnetilmelidir. Bu noktada bir kültürel değişken olarak güç mesafesi göz önünde bulundurulabilir. Rektörler, dekanlar ve bölüm başkanları açık kapı politikaları uygulayarak, diğer öğretim elemanları ile doğrudan iletişime geçerek güç mesafesini düşürebilirler. Böylece akademisyenlerin fikir ve görüşlerini daha rahat ifade etmelerine yardımcı olmuş olurlar.
- Bölümler çapında, fakülte çapında ve üniversite genelinde belirli zaman aralıkları ile toplantılar yapılarak akademisyenlerin fikir ve görüşlerine başvurulabilir. Kurum için iyileştirme önerileri talep edilebilir. Ancak bunun etkili olabilmesi için daha önceki toplantılarda belirlenen sorunların çözümü için neler yapıldığı ya da geliştirme çalışmalarının hangi aşamada olduğu bilgisi tüm akademisyenlere sunulmalıdır. Çabalarının bir sonuca ulaştığını gören akademisyenler böylece yeni öneriler sunmak için daha istekli olacaklardır.
- Örgütsel sessizliğin ortaya çıkışında büyük bir rolü olduğu bilinen adalet algısının tüm üniversiteye hâkim olması sağlanmalıdır. Üniversitede gerçekleşen tüm süreç ve işlemlerin adil olarak yürütüldüğüne inanan akademisyenlerin daha az sessiz kalacakları beklenebilir.
- Üniversitelerin gelişimi ve değişimi için tüm paydaşların üniversiteler ile ilgili fikir ve görüşlerinin çok önemli ve değerli olduğu vurgulanarak, söz konusu üniversitenin değişim ve gelişimine katkı sağlayabilecek fikir ve önerilerin paylaşılacağı, yorumlanabileceği ve oylanabileceği sistemler kurulabilir. Ancak kültürel faktörler göz önünde bulundurulduğunda toplulukçu kültürlerde bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için anonimliğin çok önemli

olduğu söylenebilir. Gerek oylamalarda gerekse de fikir ve önerilerin sunumunda ad ve soyadların kullanılmaması, toplulukçu kültürlerde akademisyenleri daha fazla ses çıkarmaya teşvik edebilir.

Bu araştırmada bireylerin kontrol odağı inançlarının ve bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin, sessizlik davranışları üzerinde bir etkisi olup olmadığı ele alınmıştır. Sessizlik davranışı şüphesiz oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur. Kültürel faktörler sessizliği etkilediği düşünölen faktörlerden sadece biridir. Aynı şekilde kültür de oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir yapı taşımaktadır. Bu yapıların özellikleri göz önünde bulundurulduğunda kültürün sessizlik davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik pek çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğu açıktır.

İzleyen çalışmalarda;

- İşgören sessizliği davranışının daha ne gibi boyutları olabileceği araştırılabilir,
- İşgören sessizliği davranışı, diğer kültürel faktörler ile ilişkilendirilebilir. Örneğin güç mesafesinin işgörenlerin sessizlik davranışlarına etkisi araştırılabilir. Sessizliği besleyen unsurlardan biri olan hiyerarşik yapılar güç mesafesi ile açıklanabilir.
- Ulusal kültürel değerlerin sessizlik davranışına bir etkisinin olup olmadığı da bir araştırma konusu olabilir.
- Kültürler arası farklılaşmanın bir boyutu olarak ele alınabilecek diğer bir ayrım dar bağlamlı kültürler ve geniş bağlamlı kültürler ayrımıdır. Bu ayrım bağlamında sessizlik davranışının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlı bir araştırma yapılabilir.
- Bu çalışmanın örneklemini akademisyenler oluşturmaktadır. Diğer çalışan grupları örneklemleri ile bu çalışma tekrarlanabilir.
- Sessizlik olgusu yazında henüz çok yeni olduğundan, bu olgu hakkında daha detaylı bilgiler elde edebilmek için nitel çalışmalara ağırlık verilebilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Altunışık, R., ve R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aycan, Z. ve R. N. Kanungo (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan (Ed.). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53.
- Baltaş, A. (2011). *Türk Kültüründe Yönetmek*, 3. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baysal, A. C. ve E. Tekarslan. (2004). *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Brewster, C., P. Sparrow ve G. Vernon. (2010). *International Human Resource Management*, 2. Edition. London: Chatered Institute of Personel Developmet.
- Brinsfield, C., M. S. Edwards ve J. Greenberg. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. Greenberg, J. ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* içinde Bingley: Emerald Group Publishing, 3-34.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Edwards, M. S., N. M. Ashkanasy ve J. Gardner. (2009). Deciding to Speak up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence. Greenberg, J. ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* içinde Bingley: Emerald Group Publishing, 83-109.
- Ergun Özler, D. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 101-127.
- Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*, 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: Harper Collins Publishing.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi-Kültürel Psikoloji*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (Ed.). (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri. Yeniçeri, Ö. ve Y. Demirel (Ed.). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 365-383.
- Kırel, Ç. (2009). Örgütlerde Çatışma. E. Özkalp (Ed.). *Örgütsel Davranış* 6.Baskı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 782, 165-184.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Özen Kutanis, R. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları*, 4. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Özen Kutanis, R. (2010). *Örgüt Kültürü Ders Notları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Özgen, I. ve O. Sürgevil. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Sabuncuoğlu, Z. (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde Bursa: MKM Yayınları, 300-328.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, 3. Baskı. Ankara: İmge Yayınevi.
- Schunk, D. H. (2011). *Öğrenme Teorileri Eğitimsel Bir Bakış*, 2. Baskı. M. Şahin (çev. ed.). Ankara: Nobel Yayınevi (orijinal baskı tarihi 2009).
- Senge, P. (2011). *Beşinci Disiplin*, 15. Baskı. A. İldeniz ve A. Doğukan (çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları (orijinal baskı tarihi 1990).
- Sipahi, B., E. S. Yurtkoru ve M. Çinko. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*, 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Trinadis, H. (2001a). Individualism, Collectivism and Personality. D. R. Matsumoto (ed.). *Handbook of Culture and Psychology* içinde London: Oxford University Press, 35-50.

Yıldız, N. ve T. Akgemici. (2011). Örgütsel Vatandaşlık. A. Bedük (Ed.). Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular içinde. İstanbul: Atlas Akademi, 71-96.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zerenler, M. (2011). Örgütsel Sessizlik. A. Bedük (Ed.). Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular içinde. İstanbul: Atlas Akademi, 143-166.

### **Sürekli Yayınlar**

Akdağ, F. ve M. Yüksel. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2.1, 47-55.

Anderson, C. R ve C. E. Scheiner. (1978). Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance Among Management Students. *The Academy of Management Journal*. 21.4, 690-698.

Basım, N. ve H. Şeşen. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16, 159-168.

Basım, N. ve H. Şeşen. (2008). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt içi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 63.3, 49-64.

Bodur, M. ve H. Kabasakal. (2002). Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2.1, 5-22.

Bowen, F. ve K. Blackmon. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1393-1417.

Coleman, D. F., G. P. Irving ve C. L. Cooper. (1999). Another Look at the Locus of Control-Organization Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 20.6, 995-1001.

Çetin, F. (2011). Örgüt içi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economic Research Journal*. 2.3, 69-85.

Çoban, A. E. ve Z. Hamamcı. (2006). Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 14.2, 393-402.

Donaghey, J., N. Cullinane, T. Dundon ve A. Wilkinson. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*. 25.1, 51-67.

Dönmez, A. (1985). Denetim Odağı (Locus of Control). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 18.1, 31-43.

- Dyne, L. V., S. Ang ve I. C. Botero. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1359-1392.
- Earn, B. M. (1982). Intrinsic Motivation as a Function of Extrinsic Financial Rewards and Subjects' Locus of Control. *Journal of Personality*. 50.3, 360-373.
- Ehtiyar, R. ve M. Yanardağ. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*. 14.1, 51-68.
- Goncalo, J. A. ve B. M. Staw. (2006), Individualism-Collectivism and Group Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100.1, 96-104.
- Gouveia, V., M. Clemente ve P. Espinosa. (2003). The Horizontal and Vertical Attributes of Individualism and Collectivism in a Spanish Population. *The Journal of Social Psychology*. 143.1, 43-63.
- Gouvera, V. ve M. Ros. (2000). Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro economics variables. *Psicothema*. 12, 25-33.
- Göregenli, M. (1997). Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Sample. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 28.6, 787-794.
- Green, E. G. T., J. C. Deschamps ve D. Paez. (2005). Variation of Individualism and Collectivism within and between 20 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 36.3, 321-339.
- Hacızade, N. (2011). Türkçede Susma ve Sessizlik Kavramları Üzerine. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*. Bahar. 29, 1-10.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. Fall, 75-89.
- Huang, X., E. V. Vliert ve G. V. D. Vegt. (2003). Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide? *Academy of Management Proceedings*. IM:K1-K5.
- Huang, X., E. V. Vliert ve G. V. D. Vegt. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross Nationally, *Management and Organization Review*. 1.3, 459-482
- Jackman, J. M. ve M. H. Strober. (2003). Fear of Feedback. *Harvard Business Review*. April, 1-8.
- Judge, T. A. ve J. E. Bono. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self Esteem, Generalized Self Efficacy, Locus of Control and Emotional Stability With Job Satisfaction and Job Performance-A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86.1, 80-92.



- Kinicki, A. J. ve R. P. Vecchio. (1994). Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior*. 15, 75-82.
- Le Pine, J. A. ve L. V. Dyne. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*. 83.6, 853-868.
- Maram, A. ve K. Miller. (1998). An Emprical Assessment of the Construct-Work Locus of Control. *Journal of Industrial Psychology*. 24.2, 48-51.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison ve P. F. Hewlin. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1454-1476.
- Mitchell, T. R., C. M. Smyser ve S. E. Weed. (1975). Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction. *The Academy of Management Journal*. 18.3, 623-631.
- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25.4, 706-725.
- Muhonen, T. ve E. Torkelson. (2004). Work Locus of Control and its Relationship to Health and Job Satisfaction From a Gender Perspective. *Stress and Health*. 20, 21-28.
- Ng, T. W. H., K. L. Sorensen ve L.T. Eby. (2006). Locus of Control at Work: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 27.8, 1057-1087.
- Nikolaou, I., M. Vakola ve D. Bourantas. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes the Day After a Merger. *Personnel Review*. 40.6, 723-741.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*. 24.2, 43-51.
- Oyserman, D., H. M. Coon ve M. Kimmelmeier. (2002). Rethinking Individualim and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumption and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 128.1, 3-72.
- Peirce, E., C. A. Smalinski ve B. Rosen. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *The Academy of Management Executive*. 12.3, 41-54.
- Perlow, L. ve S. Williams. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*. May, 52-58.
- Pinder, C. C. ve K. P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Reserach in Personnel and Human Resources Management*. 20, 331-369.

- Premeaux, S. F. ve A. G. Bedeian. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1537-1562.
- Robert, C. ve S.A. Wasti. (2002). Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure. *Journal of Management*. 28.4, 544-566.
- Rosen, S. ve A. Tesser. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*. 33.3, 253-263.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*. 80.1, 1-28.
- Runyon, K. E. (1973). Some Interactions Between Personality Variables and Management Styles. *Journal of Applied Psychology*. 57.3, 288-294.
- Serin, N. B., O. Serin ve F. S. Şahin. (2010). Factors Affecting the Locus of Control of the University Students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2, 449-452.
- Shavitt, S., C. J. Torelli ve H. Riemer. (2010). Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism: Implications for Understanding Psychological Process. *Advances in Culture and Psychology*. 1, 384.
- Singelis, T. M., H. C. Triandis, D. P.S. Bhawuk ve M.J. Gelfand. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross Cultural Research*. 29, 240-275.
- Singh, A. P. ve A. K. Dubey. (2011). Role of Stress and Locus of Control in Job Satisfaction Among Middle Managers. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. 10.1, 42-56.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*. 91.3, 482-497.
- Spector, P. E. (1988). Development of Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*. 61.4, 335-340.
- Şahin, N. H., N. Basım ve F. Çetin. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 20.2, 152-163.
- Şehitoğlu, Y. ve C. Zehir (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*. 43.4, 87-110.
- Tangirala, S. ve R. Ramanujam. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personal Psychology*. 61.1, 37-68.

- Tesser, A. ve S. Rosen. (1972). Similarity of Objective Fate as Determinant of the Reluctance to Transmit Unpleasant Information: The MUM Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 23.1, 46-53.
- Tillman, C. J., F.A. Smith ve W. R. Tillman. (2010). Work Locus of Control and the Multi-Dimensionality of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 14.2, 107-125.
- Triandis, H. C. (2001a). Individualism, Collectivism and Personality. *Journal of Personality*. 69.6, 907-924.
- Triandis, H. C. (2004). The Many Dimensions of Culture. *Academy of Management Executive*. 18.1, 88-93.
- Triandis, H. C. ve M. J. Gelfand. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. 74.1, 118-128.
- Vakola, M. ve D. Bouradas. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*. 27.5, 441-458.
- Wasti, A. (2003). The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organizational Commitment: An Individual-Level Analysis. *Applied Psychology: An International Review*. 52.4, 533-554.
- Wasti, A. ve S. E. Erdil. (2007). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 7.1-2, 39-66.
- Withey, M. J. ve W. H. Cooper. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Administrative Science Quarterly*. 34, 521-539.
- Yaşar, V. (2008). Farklı Liselerde Öğrenim Görmekte Olan 16-18 Yaş Grubundaki Öğrencilerin Denetim Odağı Düzeyleri ile Bazı Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Milli Eğitim*. 178. Bahar, 121-138.

### **Bildiriler**

- Bakoğlu, R., B. Aşkun ve A. Berber. (10-11 Eylül 2009). Does Locus of Control Lead to Silence of Academicians? *2nd International Conference on Social Sciences (ICSS)*, İzmir-Turkey.
- Karacaoğlu, K. ve A. Cingöz. (21-23 Mayıs 2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 698-705.

### **Tezler**

- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışı Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları

- Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Aslan, H. (2006). Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısının İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.
- Bildik, B. (2009). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Amerika: Ohio Devlet Üniversitesi.
- Çakır, G. (2009). İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler ile İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Gümüş, Ö. D. (2009). Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi SBE.
- Özbakış, M. A. (2001). Yatay-Dikey Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ekip Çalışması Üzerine Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the Silence: Towards an Understanding of Speaking Up in the Workplace. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Amerika Birleşik Devletleri: Graduate Faculty of the Louisiana State University.
- Soycan, Ş. H. (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Taş, A. (2007). Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla), *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Ünal, B. S. (2005). Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Denetim Odağı Açısından İncelenmesi: Muğla Yöresindeki Beş, Dört Yıldızlı Otellerin ve Birinci Sınıf Tatil Köylerinin Yiyecek ve İçecek Bölümlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

### ***İnternet Kaynakları***

Akın, E. (2011). Türkiye Göç Haritasına Girdi. *Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki*. [http://isteinsan.com.tr/isteinsan\\_gazete/turkiye\\_yabanci\\_akademisyenlerin\\_goc\\_haritasina\\_girdi.html](http://isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/turkiye_yabanci_akademisyenlerin_goc_haritasina_girdi.html). (16 Mart 2012).

TDK. (2012). *Büyük Türkçe Sözlük*. <http://tdkterim.gov.tr/bts>. (10 Ocak 2012).

Tektaş Üniversitesi. (2012). *The Ideas of Texas*. <http://ideas.utexas.edu>. (12 Ocak 2012).

TUİK. (2012). *Göç İstatistikleri*. [http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt\\_id=38](http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=38). (15 Mart 2012).

## **EKLER**

### **Ek 1**

#### **Değerli Katılımcı;**

**Bu anket Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan akademik bir çalışma için bilgi toplamak amacı ile tarafınıza ulaştırılmıştır.**

**Araştırma tamamen akademik amaçlı gerçekleştirilmekte olup başka bir alanda veya başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anket formlarına isim, soyadı, veya kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir.**

**Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi ancak anket sorularının dikkatlice ele alınıp cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar için en içten teşekkürlerimizi sunarız.**

#### **Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

Sakarya Üniversitesi

İşletme Fakültesi

İşletme Bölümü

e-Mail: rkutanis@sakarya.edu.tr

#### **Ahmet KARAKİRAZ**

Sakarya Üniversitesi

İşletme Fakültesi

İşletme Bölümü

e-Mail: akarakiraz@sakarya.edu.tr

Tel: (0264) 295 6257

<b>LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERİ ÇALIŞMAKTA OLDUĞUNUZ ÜNİVERSİTEYE GÖRE DEĞERLENDİRİNİZ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1-Bu üniversitede alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile <b><u>getiremiyorum.</u></b>	1	2	3	4	5
2-İşyerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlar ile ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissedirim.	1	2	3	4	5
3-Bu üniversitede olası problemler ile ilgili fikirlerimi <b><u>dile getirmem.</u></b>	1	2	3	4	5
4-Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde <b><u>bulamam.</u></b>	1	2	3	4	5
5-Üniversitede mevcut bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerim ile <b><u>paylaşmam.</u></b>	1	2	3	4	5
6-Bu üniversitede muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle <b><u>isteksizim.</u></b>	1	2	3	4	5
7-İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade <b><u>etmemem</u></b> gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8-Yöneticimin eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgürsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça <b><u>ifade etmem.</u></b>	1	2	3	4	5
9-Bu üniversitedeki sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi <b><u>paylaşmavıp</u></b> kendime saklamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
10-İşyerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok <b><u>sessiz kalmayı tercih ederim.</u></b>	1	2	3	4	5
11-Bu üniversitede pek çok çalışan örgüt içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu <b><u>dile getiremezler.</u></b>	1	2	3	4	5
12- Yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle <b><u>sessiz kalmayı tercih ederim.</u></b>	1	2	3	4	5

<b><u>AŞAĞIDAKİ İFADELER MESLEKLER HAKKINDA GENEL GÖRÜŞLERİNİZİ ALMAK İÇİN HAZIRLANMIŞTIR. BU İFADELER SADECE ŞU AN ÇALIŞMAKTA OLDUĞUNUZ İŞ İLE İLGİLİ DEĞİLDİR.</u></b>	<b>Tamamen karşıyım</b>	<b>Biraz karşıyım</b>	<b>Çok az karşıyım</b>	<b>Çok az aynı fikirdeyim</b>	<b>Biraz aynı fikirdeyim</b>	<b>Tamamen aynı fikirdeyim</b>
13. Bir meslek sizin ondan çıkardığınız anlamdan ibarettir.	1	2	3	4	5	6
14. Birçok meslekte insanlar başarmak için yola çıktıkları hedefleri çoğunlukla başarırlar.	1	2	3	4	5	6
15. Bir işten ne istediğinizi bilerseniz onu size verecek bir iş bulabilirsiniz	1	2	3	4	5	6
16. Çalışanlar, patronlarının aldığı bir karardan ötürü mutsuzlarsa bu durum için bir şeyler yapmalıdır.	1	2	3	4	5	6
17. İsteddiğiniz işe sahip olmak genelde şans işidir.	1	2	3	4	5	6
18. Para kazanmak başlı başına şanslı olmakla alakalıdır.	1	2	3	4	5	6
19. Çoğu insan gayret gösterdikleri takdirde işlerini iyi yapabileme kapasitesine sahiptir.	1	2	3	4	5	6
20. Gerçekten iyi bir işe girebilmek için üst pozisyonlarda akrabalarınızın veya arkadaşlarınızın olması gerekmektedir.	1	2	3	4	5	6
21. Terfiler genellikle şanslı olmakla alakalıdır.	1	2	3	4	5	6
22. Gerçekten iyi bir işe girebilmek konusunda kimi tanıdığımız ne bildiğinizden daha önemlidir.	1	2	3	4	5	6
23. Terfiler işini iyi yapan çalışanlara verilmektedir.	1	2	3	4	5	6
24. Çok para kazanmak için doğru insanları tanımalısınız.	1	2	3	4	5	6
25. Birçok işte fark yaratan bir çalışan olabilmek gerçekten şanslı olmayı gerektirir.	1	2	3	4	5	6
26. İşlerini iyi yapan insanlar genellikle ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5	6
27. Birçok çalışan yöneticileri üzerinde düşündüklerinden daha fazla etkiye sahiptir.	1	2	3	4	5	6
28. Çok para kazanan ve az para kazanan insanlar arasındaki temel fark şanstır.	1	2	3	4	5	6



<b>LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE DERECEDE KATILIP KATILMADIĞINIZI BELİRTİNİZ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
29. Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım.	1	2	3	4	5
30. İş arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
31. İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.	1	2	3	4	5
32. İş arkadaşlarımdan birisi ödül kazanırsa gurur duyarım.	1	2	3	4	5
33. Bireysel kimliğim benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
34. Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkânlarım ölçüsünde yardım ederim.	1	2	3	4	5
35. İnsanlarla açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
36. Yakın çevremdekilerin birbirleri ile uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
37. Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.	1	2	3	4	5
38. Komşularım ile ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
39. Başıma gelen her şey kendi yaptıklarımın sonucudur.	1	2	3	4	5
40. Başkaları ile işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
41. Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.	1	2	3	4	5
42. Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.	1	2	3	4	5
43. Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
44. Başkaları ile vakit geçirmek benim için bir zevktir.	1	2	3	4	5

45. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

46. Yaşınız : ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40  
( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

47. Akademik Ünvanınız: ( ) Prof.Dr ( ) Doç.Dr ( ) Yrd.Doç.Dr ( ) Dr  
( ) Arş.Gör ( ) Öğr.Gör ( ) Uzman ( ) Okutman

48. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

( ) 0-1 yıl ( ) 2-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 16 yıl ve üzeri

49. Uyuşgunuz: (-----)

**ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ**

**Ek 2**

**Dear Participant,**

**This survey was forwarded to you to gather information for an academic study in progress at the Institute of Social Sciences at Sakarya University.**

**The study is being carried out for purely academic purposes and the information collected will not be used for any other purposes. You are not asked to put your name, last name or any information pertaining to your identity.**

**The accuracy of the research depends on you answering your questions carefully and not skipping any questions.**

**We thank you in advance for your answers.**

**Prof.Dr.Rana ÖZEN KUTANİS**

Sakarya University

School of Business  
Business Administration  
e-Mail: rkutanis@sakarya.edu.tr

**Ahmet KARAKİRAZ**

Sakarya University

School of Business  
Business Administration  
e-Mail: akarakiraz@sakarya.edu.tr  
Tel: (0264) 295 6257

<b>PLEASE KINDLY ANSWER THE FOLLOWING QUESTIONS ACCORDING TO THE UNIVERSITY YOU STILL WORK FOR</b>	<b>Certainly disagree</b>	<b>Partially disagree</b>	<b>I am not sure</b>	<b>Partially agree</b>	<b>Certainly agree</b>
<b>1.</b> Since in this university alternative opinions are not tolerated generally I <b>cannot</b> voice problems clearly.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.</b> In my job, I generally feel comfortable talking about problems or troubles related to me with my managers.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3.</b> I <b>do not voice</b> my opinions related to potential problems in this university.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.</b> I generally <b>cannot find the courage</b> to state my worries and opinions about my job.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5.</b> Although I know of certain existing problems in the university I <b>do not share</b> these problems with my managers.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6.</b> Since opposing opinions <b>are not welcomed</b> in this university I am generally <b>unwilling to clearly express</b> problems.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>7.</b> I think that I <b>should not clearly express</b> my thoughts regarding the troubles I face in my job.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8.</b> Since I think that my manager is intolerant towards criticism and different ideas, I <b>do not express</b> my opinions clearly so as not to create a conflicting environment.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9.</b> I prefer to keep my worries, ideas and proposals that might improve jobs to myself in this university, instead of sharing them.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>10.</b> I prefer mostly to <b>stay silent rather than share my opinions</b> about situations, necessary changes, and problems related to the job.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>11.</b> Although many employees in this university are aware of certain topics and problems within the organization, they <b>cannot express</b> these points.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12.</b> I prefer generally to <b>stay silent</b> whenever I disagree with my managers.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b><i>THE FOLLOWING STATEMENTS CONCERN YOUR BELIEFS ABOUT JOBS IN GENERAL. THEY DO NOT REFER ONLY TO YOUR PRESENT JOB.</i></b>	<b>Disagree very much</b>	<b>Disagree moderately</b>	<b>Disagree slightly</b>	<b>Agree slightly</b>	<b>Agree moderately</b>	<b>Agree very much</b>
<b>13.</b> A job is what you make of it.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>14.</b> On most jobs, people can pretty much accomplish whatever they set out to accomplish	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>15.</b> If you know what you want out of a job, you can find a job that gives it to you	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>16.</b> If employees are unhappy with a decision made by their boss, they should do something about it	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>17.</b> Getting the job you want is mostly a matter of luck	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>18.</b> Making money is primarily a matter of good fortune	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>19.</b> Most people are capable of doing their jobs well if they make the effort	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>20.</b> In order to get a really good job, you need to have family members or friends in high places	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>21.</b> Promotions are usually a matter of good fortune	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>22.</b> When it comes to landing a really good job, who you know is more important than what you know	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>23.</b> Promotions are given to employees who perform well on the job	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>24.</b> To make a lot of money you have to know the right people	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>25.</b> It takes a lot of luck to be an outstanding employee on most jobs	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>26.</b> People who perform their jobs well generally get rewarded	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>27.</b> Most employees have more influence on their supervisors than they think they do	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>28.</b> The main difference between people who make a lot of money and people who make a little money is luck	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

<b><i>READ EACH OF THE STATEMENTS AND SELECT THE RESPONSE THAT DESCRIBES YOU WELL.</i></b>	<b>Certainly disagree</b>	<b>Partially disagree</b>	<b>I am not sure</b>	<b>Partially agree</b>	<b>Certainly agree</b>
<b>29.</b> I often do "my own thing	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>30.</b> The well-being of my coworkers is important to me.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>31.</b> One should live one's life independently of others.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>32.</b> If a coworker gets a prize, I would feel proud.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>33.</b> I like my privacy.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>34.</b> If a relative were in financial difficulty, I would help within my means.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>35.</b> I prefer to be direct and forthright when discussing with people.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>36.</b> It is important to maintain harmony within my group.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>37.</b> I am a unique individual.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>38.</b> I like sharing little things with my neighbors.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>39.</b> What happens to me is my own doing.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>40.</b> I feel good when I cooperate with others.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>41.</b> When I succeed, it is usually because of my abilities.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>42.</b> My happiness depends very much on the happiness of those around me.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>43.</b> I enjoy being unique and different from others in many ways.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>44.</b> To me, pleasure is spending time with others.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**45. Gender:**             Female         Male

**46. Age :**             21-25         26-30     31-35     36-40  
 41-50         51 and above

**47. Academic Title:**     Prof.Dr         Assoc.Prof.Dr     Assist.Prof.Dr  
 Dr.  
 Res.Assist         Instructor     Specialist  
 Lecturer

**48. How many years are you working in this institution?**

0-1 year     2-5 years     6-10 years     11-15 years  
 16 years and above

**49. How many years are you living in Turkey?**

0-1 years     2-5 years     6-10 years     11-15 years  
 16 years and above

**50. Nationality:** (-----)

**THANK YOU FOR PARTICIPATING IN OUR SURVEY**

## ÖZGEÇMİŞ

Ahmet KARAKİRAZ, 1985 yılında İzmit'te doğdu. İlköğretimini Petkim İlkokulu'nda, ortaöğretimini de Körfez Oruç Reis Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Lisans eğitimini 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında 2010 yılında başladığı lisansüstü eğitimine halen devam etmektedir.