

Arastırma Makalesi

Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Yerli ve Yabancı Firma Çalışanları Üzerinde Çoklu Grup Analizi

The Effect of Organizational Culture on Organizational Silence: Multiple Group Analysis on Domestic and Foreign Firm Employees

<p>Kemal KÖKSAL Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi Serik İşletme Fakültesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi kemalkoksal@akdeniz.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7653-1762</p>	<p>Suudan Gökçe GÖK Öğr. Gör. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi PSMYO Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü suudan.gok@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-3822-2605</p>
---	---

Makale Gönderme Tarihi 11.05.2020	Revizyon Tarihi 24.05.2020	Kabul Tarihi 20.07.2020
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Çalışmanın amacı örgüt kültürü tipleri olarak klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü tiplerinin kabullenici, korunma ve koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisini, uluslararası ve yerli firma çalışanları üzerinde karşılaştırmalı olarak incelemektir. Bu maksatla ülke çapında şubeleri bulunan biri yerel biri yabancı sermayeli iki kahve markasının, Ankara ve Antalya şubelerinde çalışan 182 kişiden veri toplanmıştır. Analizler sonucunda örgüt kültürü türlerinden klan kültürü ile kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik arasında negatif, korunma amaçlı sessizlik arasında ise pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif, korunma amaçlı sessizlik arasında ise negatif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürünün korunma amaçlı sessizlik üzerinde ve hiyerarşi kültürünün kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Bunlar dışında kalan kültür tiplerinin sessizlik üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur. Örgüt kültürü tiplerine yönelik algulamaların sessizlik üzerindeki etkisi yerli ve yabancı firma çalışanlarına göre kısmen farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çoklu Grup Analizi, Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik

Jel Kodları: D23, M12, O32

Abstract

The aim of the study is to examine the effect of culture types on organizational silence comparatively on the employees of international and local companies. Data were collected from 182 people working in Ankara and Antalya branches of two coffee brands, one with local and one with foreign capital, having branches across the country. The analyzes showed a negative relationship between clan culture and acquiescent and defensive silence, and a positive relationship between prosocial silence. Adhocracy, market and hierarchy culture has a significant and positive relationship with acquiescent and defensive silence, but negative with prosocial silence. Adhocracy culture has no significant effect on defensive silence. Hierarchy culture has no significant impact on acquiescent and prosocial silence. All other culture types have a significant effect on silence types. The effect of organizational culture types on organizational silence differ partially according to domestic and foreign company employees.

Key Words: Multi Group Analysis, Organizational Culture, Organizational Silence

Jel Codes: D23, M12, O32

Önerilen Atf /Suggested Citation

Köksal, K. – GÖK, S.G. 2020 Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Yerli ve Yabancı Firma Çalışanları Üzerinde Çoklu Grup Analizi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 1594-1614

1. Giriş

Rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürekliliklerini sağlaması zorlaşmaktadır. Birçok alanda meydana gelen değişimler ve gelişmeler geleneksel uygulamalarının aksine yeni uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bazı mevcut kavramlar geliştirilerek yeni yaklaşımlarla sentezlenmekte ve yeni yönetim uygulamaların kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik kavramları da son dönemde önemi iyice ortaya çıkmış ve oldukça merak uyandıran konular haline gelmiştir. Örgütler ve yöneticiler yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken bu kavramlardan yoğun biçimde faydalanarak örgütün verimliliğine ve çalışan performansına önemli katkıda bulunabilmektedirler.

Örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunlar örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğini açıklamaktadır (Demir ve Demir, 2012, s. 193). Çalışanların açıkça konuşma veya sessiz kalma davranışları, örgüt kültürünün bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışanların örgütsel davranışlarının, örgütlerinde baskın olan kültür algısının bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülürse, sessizlik davranışında da kültürel bağlamda değişikliklerin görülmesi beklenmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014, s. 25). Bu konuda yapılan çalışmalarda örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu gösterilmiştir (Acaray, Gündüz Çekmecioğlu ve Akturan, 2015; Parcham ve Ghasemizad, 2017; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014; Taşkıran, Çetinkaya ve Çetin, 2015).

Çalışan sessizliğinin kültürel boyutlar kapsamında incelenmesi, günümüz çok kültürlü çalışma ortamlarında, çalışanların gösterdiği sessizlik davranışının anlaşılmasına farklı bir boyut kazandırılmasına yardımcı olup, her çalışan için standart ses çıkarma mekanizmaları yerine kültürel faktörlerin göz önünde bulundurulduğu mekanizmaların önerilmesi bakımından önem taşımaktadır (Kutanis ve Karakiraz, 2012, s. 671).

Bu çalışmada Cameron ve Quinn (1999) tarafından oluşturulan örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. İlgili yazın incelendiğinde farklı kültür tiplerinin örgütsel sessizliği farklı şekillerde etkilediği tespit edilmiştir. Bu konuda yapılacak çalışmalarla örgüt kültürü tiplerine göre sessizliğin nasıl etkilendiğinin daha iyi anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, kültür tiplerinin kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisini, uluslararası ve yerli firma çalışanları üzerinde karşılaştırmalı olarak incelemektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü konusunda ilk kapsamlı çalışmalar, 1980’li yılların başından itibaren yapılmaya başlanmıştır. Çalışmalar ulusal kültürlerin örgütler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmakla kalmamış aynı zamanda örgütlerin de kendine özgü kültürlerinin olduğunu göstermiştir (Şişman, 2007, s. 73).

Örgüt kültürü, bir örgütün beklentilerini, deneyimlerini, felsefesini ve üye davranışını yönlendiren değerleri içerir ve üye kendi imajında, iç çalışmalarda, dış dünyayla etkileşimlerde ve gelecekteki beklentilerinde ifade edilir. Kültür, zaman içinde geliştirilen ve geçerli sayılan ortak tutumlara, inançlara, geleneklere ve yazılı ve yazılı olmayan kurallara dayanmaktadır (Schein, 1990). Kültür ayrıca kurumun vizyonunu, değerlerini, normlarını, sistemlerini, sembollerini, dilini, varsayımlarını, inançlarını ve alışkanlıklarını içermektedir (Needle, 2004). Basitçe ifade etmek gerekirse, örgüt kültürü “işlerin yapılma şeklidir” (Deal ve Kennedy, 2000).

Bu tanımlara göre, örgüt kültürü, çeşitli durumlar için uygun davranışları tanımlayarak örgütlerde neler olduğuna rehberlik eden bir dizi ortak varsayım olarak ifade edilmektedir (Ravasi ve Schultz, 2006). Örgüt kültürü, insanların ve grupların birbirleriyle, müşterilerle ve paydaşlarla etkileşimlerini etkilemektedir. Ayrıca, örgüt kültürü çalışanların motivasyonunu arttırarak, örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini arttırabilmektedir (Schrodt, 2002).

Örgüt kültürünün evrensel bir tanımı yoktur (Detert, Schroeder ve Mauriel, 2000). Örgüt kültürü grubun, geçerli sayılacak ve bu nedenle yeni üyelere doğru olarak öğretilecek kadar iyi çalışmış olan dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği ortak temel varsayımlar modeli olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1992). Bu problemlerle ilgili olarak algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin bir yoludur. Örgüt kültürü genellikle, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren ve örgütün çekirdek kimliğini inşa eden bir dizi inanç, değer ve davranış biçiminden oluşmaktadır (Tuan, 2012). Araştırmacılar arasında örgüt kültürünün örgütlerin etkinliği açısından önemi konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Ralston ve Diğ., 2006).

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında ilgilenilen temel konulardan birisidir. Bunun nedeni ise kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olmasıdır (Alvesson, 2002, s. 1). Literatürde, “kurum kültürü”, “işyeri kültürü” ve “iş kültürü” olarak ifade edilmekte olup, sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır.

2.1.1. Örgüt Kültürünün Boyutları

Yapılan çalışmalara bakıldığında çeşitli örgütsel kültür modelleri geliştirildiği görülmektedir (Cameron ve Quinn, 1999; Deal ve Kennedy, 1982; Hofstede, 2000; Ralston ve Diğ., 2006; Sathe, 1984; Schein, 1992; Schwartz ve Davis, 1981). Bu araştırma için Cameron ve Quinn'in (1999) dört kültür tipi ele alınmaktadır.

2.1.1.1. Klan (mutabakat) Kültürü

Klan kültürüne sahip şirketler (esneklik / iç yönelim) kişiler arası sadakat, güven, bağlılık ve gelenekle bir arada tutulan aile tipi örgütlerdir. Katılım, ekip çalışması ve fikir birliği teşvik edilmektedir. Bu örgüt kültürü, çalışanlarını güçlendirerek, çalışanların çalışma ortamına bağlanmasını ve sadakatini teşvik etmektedir (Cameron ve Quinn, 1999).

Klan kültürü, örgüt içinde paylaşılan değerlerin, inançların ve hedeflerin gelişimini vurgulamakta ve bu değerlerin oluşturulması yoluyla örgüt üyelerinin hedef tercihlerindeki tutarsızlıkları azaltmayı amaçlamaktadır (Alvesson ve Lindkvist, 1993). Klan kültürü aile tipi bir örgüt olarak tanımlanabilir ve örgüt içinde ekip çalışmasını ve grup süreçlerine katılımı teşvik etmektedir.

2.1.1.2. Adhokrasi (girişimci) Kültürü

Adhokrasi kültürüne (esneklik / dış yönelim) sahip firmalar, çalışanların deney ve yenilik yapmaya kararlı oldukları dinamik ve girişimci örgütlerdir. Bireysel inisiyatif, özgürlük ve sürekli iyileştirmenin bir sonucu olarak liderliğin temel unsurlarını da içine almaktadır. Adhokrasi, bireylere daha fazla fırsat sunan bir örgüt kültürüdür ve örgüt hedefleriyle tutarlı oldukları sürece gelişebilmektedirler (Cameron ve Quinn, 1999).

2.1.1.3. Pazar (rekabetçi) Kültürü

Pazar kültürü (kontrol / dış yönelim), çalışanların agresif ve hedef odaklı, üreticilerin rekabetçi ve zorlayıcı olduğu örgütlerde belirgindir. Ana hedeflerden biri pazar payını artırmak ve verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır.

Pazar kültürü, hedefe ulaşmada etkililiğe vurgu yapan bir kültür türüdür. Bu organizasyon türü öncelikle dış çevre ile ilgilenmektedir. Piyasa kültürü, rekabete, başarıya ve işin yapılmasına odaklanmaktadır. Güçlü dış konumlandırma ve kontrole bağımlıdırlar (Cameron ve Quinn, 1999). Bu tipte tüm faaliyetler kâra ve rasyonel eyleme vurgu yapmaktadır.

2.1.1.4. Hiyerarşik (bürokratik) Kültür

Hiyerarşik kültüre (kontrol / iç yönlendirme) sahip firmalar, düzgün işleyiş, istikrar ve verimliliğin önde olduğu resmi ve yapılandırılmış örgütlerdir. Hiyerarşik bir güç ve yönetim sistemi uygulayarak istikrarlı örgüt kuralları, yapıları ve süreçlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesine odaklanan bir örgüt kültürünü ifade etmektedir.

Teorik olarak, bu dört kültürel tür, tüm örgütlerde aynı anda mevcuttur. Cameron ve Quinn (1999), ayrıca bir örgütteki kültürün türünü belirlemek için Organizasyonel Kültür Değerlendirme

Aracı (OCAI) metodolojisini önererek, organizasyonlar içindeki kültürü analiz etmek için yararlı bir araç olduğunu ifade etmektedir.

3. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramı psikolojide içe dönüklük, içe kapanıklık davranışlarıyla, sosyolojide ise eylemsizlik ve toplumun sindirilmesi olarak atfedilen olumsuz anlamlardır. Oysa etik ve felsefede sır tutma ve ara buluculuk gibi olumlu anlamlar taşımaktadır (Akın ve Ulusoy, 2016, s.47).

Örgütsel sessizlik çalışanların örgüt faydasına olabilecek bilgilerini gönüllü ya da gönülsüz olarak sakladıkları bir durumu ifade etmektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s.50). Örgütsel sessizlik, örgütün gelişim ve değişimini engelleyebilen bir tehdit unsuru olarak, örgüt geliştirmeye engel teşkil eden ortak bir kavram olarak incelenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000, s.706).

Çalışanların örgüt içerisinde yeterince desteklenmiyor olması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim sorunları, samimi bir ilişkinin oluşmaması, adalete dair olumsuz algılar, yöneticilerin inançları ve negatif geri bildirim alma korkusu çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmalarına sebep olmaktadır (Batmunkh, 2011, s.64).

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), sessizliği bir çalışanın işle ilgili iyileştirmeler hakkındaki bilgileri ve fikirleri saklama veya ifade etmeme motivasyonu olarak tanımlamaktadır. Bu sessizlik kasıtlı veya kasıtsız olabilir; bilgi, çalışanlar tarafından bilinçli olarak geri alınabilir. İletişim kuramamak ya da sadece söyleyecek hiçbir şeyin olmaması gibi kasıtsız da olabilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Çalışanların sessiz kalması, benimsemeye karar verebileceği iletişimsel bir seçimdir. Gerçekten de örgütte bir sorun olduğunda, çalışanların iki seçeneği vardır: Sessiz kalma veya konuşma. Ne yazık ki, birçok çalışan sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çünkü olumsuz veya tehdit edici olarak yorumlanabilecek bilgileri paylaşmak istememektedirler. Çalışanlar genellikle iş arkadaşlarıyla çatışmalar, örgütsel kararlarla ilgili anlaşmazlıklar, iş süreçlerindeki potansiyel zayıflıklar, yasadışı veya tehlikeli davranışlar ve bireysel / kişisel şikayetler konusunda sessiz kalmaktadırlar. Sessizlikleri, yönetimin, örgütlerinin, olumsuz etkileri olmadan sorunları çözmelerine olanak sağlayacak kritik bilgileri almasını engellemektedir.

Yapılan literatür çalışmalarında sessizlik sebeplerinin genel olarak örgütsel, yönetsel, bireysel ve kültürel nedenlerden ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Eroğlu, Orhan ve Öztürk, 2011, s.102-103). Örgütsel nedenler olarak adaletsizlik kültürü, sessizlik ilimi ve örgüt kültürü; yönetsel nedenler olarak negatif geri bildirim, ön yargılı inançlar, idari yapı ve homojenlik; bireysel nedenler olarak güvensizlik, sesliliğin risk içermesi, izole edilme korkusu, tecrübeler, ilişkilerin olumsuz etkilenebileceği korkusu ve kişilik özellikleri sayılabilir.

Sesliliği ve sessizliği sınıflandırmaya çalışan Van Dyne, Ang ve Botero (2003, s.1362), çalışanları bu davranışa yönelten güdüleri araştırmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar çalışan sessizliğini kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak sınıflandırmışlardır.

3.1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

3.1.1. Kabullenici Sessizlik

Çalışanın, fikrine değer verilmeyeceğini ve bu nedenle herhangi bir şeyi değiştirmeyeceğini düşünmesi, konu ile ilgili kendini yeteriz hissetmesi, hal ve hareketlerini alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre biçimlendirmesi ve bunları benimsemesi kabullenici sessizlik davranışı olarak ifade edilebilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.1366). Kendi fikirlerinin amir ve üst yönetim tarafından istenmediği ve dikkate alınmadığını düşünen çalışanlar, sıklıkla sessiz kalmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000). Kabullenici sessizliği tercih eden çalışanlar ümitsizliğe kapılmış, mevcut durumu kabullenmiş ve hoşnut olmadığı bu durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Çünkü çalışan, düşüncelerini ifade etmesinin hiçbir şeyi değiştirmeyecek bir girişim olarak değerlendirmektedir (Brinsfield, 2009, s.145).

3.1.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Pinder ve Harlos'un (2001, s.348) "Quiescent Silence" boyutuna dayandırarak geliştirdikleri ve daha stratejik bir anlam yükledikleri için "Defensive Silence" olarak ifade ettikleri sessizlik boyutu ise, korkuya dayalı bir kendini koruma biçimidir. Çalışanların dış tehditlerden kendilerini korumak amacıyla fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak bilinçli şekilde paylaşmamaları olarak tanımlanmaktadır.

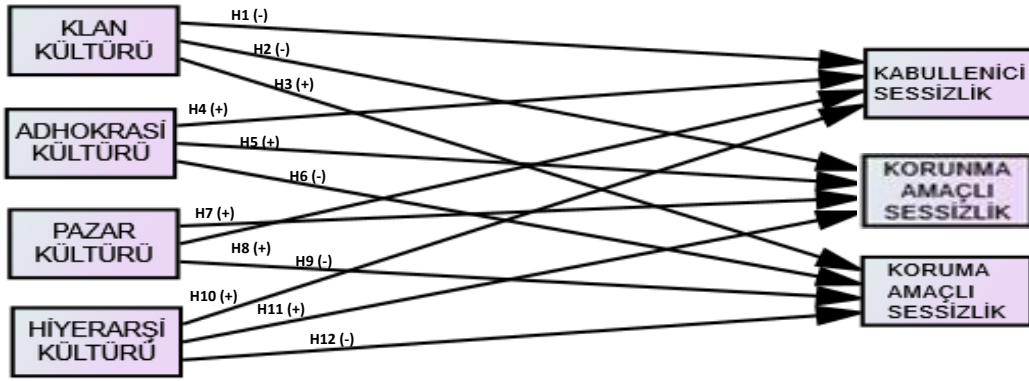
3.1.3. Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) sessizlik (Prosocial Silence)

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), koruma amaçlı sessizliği "işle ilgili fikirleri, bilgileri ya da görüşleri fedakârlık ya da iş birliği güdülerine dayanan diğer insanlara ya da örgüte fayda sağlamak amacıyla saklamak" olarak tanımlamaktadır. Koruma amaçlı sessizliğin örgüt tarafından zorunlu olmayan proaktif bir davranış olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca bir meslektaşınızı, yöneticinizi veya örgütünüzü utanç ve beklenmedik sorunlardan korumak için diğerlerinden bilgi saklamayı da içermektedir (Knoll ve Van Dick, 2013). Çalışanların sosyal sermayesini oluşturma ve sürdürme ihtiyacının, çalışanları konuşmamaya itmektir. Bazı çalışanlar, sosyal ağlarını bozmamak için meslektaşlarının hataları konusunda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Aksi durumda sosyal ağı kaybetme korkusu daha da artmaktadır (Rosenthal, 1996).

4. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürel özelliklerin, örgütsel sessizlik üzerinde değişik etkileri olabilmektedir (Eroğlu, Orhan ve Öztürk, 2011). Örgütte hâkim olan düşünce, yöneticilerin tutumu, grup düşüncesine uyma gibi nedenlerle çalışanlar sessiz kalabilmektedir (Henriksen ve Dayton). Farklı örgüt kültürlerinin öne çıkan farklı değerleri söz konusudur. Örgüte hâkim olan değerler ve normlar çalışanların davranışları üzerinde de etkili olmaktadır (Hoy ve Miskel, 1991). Cameron ve Quinn (1999) tarafından oluşturulan örgüt tipolojisinde Klan kültürünün özellikleri arasında takım çalışması, kararlara katılım ve bağlılık öne çıkan değerlerdir. Bu kültürde çalışanlar örgütlerini bir aile gibi, kendilerini de ailenin bir parçası gibi görmektedir. Ailede ortaya çıkan problemlerde aile üyeleri olarak çalışanların fikirleri sorulacağı, çalışanlarında aileye/örgütlerine olan bağlılıkları nedeniyle fikirlerini örgütlerinden esirgemeyecekleri, dolayısıyla kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin azalacağı, örgütü koruma amaçlı sessizliğin ise artacağı değerlendirilmektedir. Diğer bir kültür türü Adhokrasi kültürüdür. Bu kültürde öne çıkan değerler değişim, değişime ayak uydurma ve örgüt amaçlarıyla ilişkili olduğu süreç bireysel fırsatlara açık olmalıdır. Bu kültürün temel değerleri dikkate alındığında kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin örgütün değişime açık ve belirsiz yapısı nedeniyle artacağı değerlendirilirken, örgütü koruma amaçlı sessizliğin ise azalacağı değerlendirilmektedir. Pazar kültüründe ise temel değerler arasında rekabet söz konusudur. Örgütün rekabetçi yapısı çalışanlarında rekabetçi olmasına dolayısıyla çalışanın kabullenici ve korunma amaçlı daha fazla sessiz kalmasına, örgütünü koruma amaçlı sessizlikte ise daha az istekli olmasına neden olacağı değerlendirilmektedir. Son olarak örgüt eğer hiyerarşik bir örgüt kültürüne sahipse, örgütteki baskın değerler arasında otoriteye saygı ve kurallara uyma yer alacaktır. Kuralların ayrıntılı, kurallara uymanın önemli ve otoritenin fazla olduğu bir örgütte çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizliklerinin artacağı, örgütü koruma amaçlı sessizliklerinin ise azalacağı değerlendirilmektedir.

Yukarıda açıklanan teorik çerçeve ve araştırmalardan yola çıkarak, örgütsel sessizliğin örgüt kültürü tiplerine göre farklılaştığı şeklindeki araştırma problemini test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Şekildeki hipotezlerin dışında aşağıdaki hipotezler de oluşturulmuştur.

H13: Örgüt kültürü tipleri katılımcıların yerli ya da yabancı firmada çalışmasına göre farklılaşmaktadır.

H14: Örgüt kültürünün sessizlik türleri üzerindeki etkisi katılımcıların yerli ya da yabancı firmada çalışmasına göre farklılaşmaktadır.

4. Yöntem

Araştırmada normallik varsayımının ve ortak yöntem varyans probleminin kontrolü ve tanımlayıcı analizler için SPSS 23.0 programı, doğrulayıcı faktör analizi, nedensel modelin testi ve çoklu grup analizleri için AMOS 23.0 programı kullanılmıştır.

4.1. Örneklem

Çalışmanın birinci amacı, örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik türleri ile olan ilişkisini araştırmaktır. İkinci amacı ise yerli ve yabancı sermaye şirketlerinde kültür ve sessizlik ilişkisinin değişip değişmediğini incelemektir. Araştırmanın amaçları kapsamında çalışmanın evreni olarak yerli ve yabancı sermayeye sahip, iki farklı kahve markası çalışanlarının seçilmesine karar verilmiştir. Yerli kahve firması Türkiye genelinde çok sayıda şubesi olan tanınmış bir marka, yabancı firma ise dünya genelinde ve Türkiye’de çok sayıda şubesi bulunan uluslararası bir markadır. Çalışmanın amacı, değişkenler arasında teori ve daha önceki çalışmaların sonuçlarına göre ortaya konan örgüt kültürü tipleri ile sessizlik ilişkisini test etmek olduğu için, diğer bir ifadeyle çalışmanın açıklayıcı bir araştırma olması nedeniyle, veriler kesitsel olarak ve kolayda örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Çalışma verilerinin toplanması sürecinde öz değerlendirme anketleri kullanılmıştır. Anketlerin uygulanması araştırmacılar tarafından yapılmıştır. 2019 yılı Mart-Mayıs ayları süresince Ankara ve Antalya’da bulunan iki farklı kahve şirketinin, alışveriş merkezlerinde ve caddelerde bulunan 48 şubesinde çalışan toplam 194 kişiye ulaşılmıştır. Doldurulan anketlerden analize uygun olmayan 12 adet anket analizden çıkartılarak toplam 182 veriyle analizler yapılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir durumu ve şirketin yerli ya da yabancı menşeli olup olmadığına yönelik bilgiler, ikinci bölümde ise örgüt kültürü tipleri ile sessizlik türlerine yönelik toplam 28 ifade bulunmaktadır.

Katılımcılara ait demografik istatistikler şu şekildedir: Katılımcıların %70,9’u (129) erkek, %29,1’i (53) kadındır. %51,1’i (155) 20-25 yaş, %35,7’si (65) 26-35 yaş arasında, %13,2’si (24) 36 yaş ve üzerinde yaşa sahiptir. %85,2’si (155) lise ve %14,8’i (27) lisans mezunudur. %25,3’ü (46) 0-1 yıl, %61,5’i (112) 2-3 yıl arasında %13,2’si (24) 4 yıl ve üzerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %68,7’si (125) 1500-2000 TL, %18,7’si 2001-2500 TL arasında, %12,6’sı 2501 TL ve üzerinde ücret almaktadır. Son olarak %70,9’u (129) yerli firmada çalışmakta, %29,1’i (53) ise yabancı firmada çalışmaktadır.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmadaki değişkenlere yönelik ortalama ve korelasyon değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, beşli Likert (1=hiçbir zaman, 5=her zaman) kullanılarak ölçülen bağımsız değişkenlerden Klan ve Adhokrasi kültürü algılarının orta değer olan üçün üzerinde olduğu, diğer bir ifadeyle bu iki kültür tipine yönelik algıların yüksek olduğu görülmektedir. Pazar ve Hiyerarşi kültürü ise ortalamaya yakın bir değere sahiptir. Koruma amaçlı sessizlik dışındaki bağımlı değişkenlerin ise orta değer olan üçten daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algısının düşük olduğu ifade edilebilir. Ancak katılımcıların koruma amaçlı sessizlik algıları yüksektir.

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, Klan kültürü ile Adhokrasi dışındaki diğer örgüt kültürleri arasında düşük seviye negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Klan kültürü ile Adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Klan kültürünün Kabullenici ve Korunma amaçlı sessizlikle düşük seviye negatif, Koruma amaçlı sessizlikle ise düşük seviye pozitif ve anlamlı ilişkisi mevcuttur. Adhokrasi ve Pazar kültürünün Koruma amaçlı sessizlik dışındaki diğer değişkenlerle orta seviye pozitif ve anlamlı ilişkisi mevcutken, Koruma amaçlı sessizlikle düşük seviyede negatif ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Hiyerarşi kültürünün Kabullenici sessizlikle düşük seviye pozitif, Korunma amaçlı sessizlikle orta seviye pozitif ve Koruma amaçlı sessizlikle düşük seviye negatif ve anlamlı bir ilişkisi söz konusudur. Sessizlik türlerinden Kabullenici ve Korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif, bu iki sessizlik türünün Koruma amaçlı sessizlikle negatif ve anlamlı ilişkisi mevcuttur. Araştırmanın değişkenleri arasında 0,70’in üzerinde bir korelasyon olmadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı araştırma değişkenleri arasında çoklu bağıntının çalışma açısından problem olmadığı değerlendirilmiştir.

Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach Alpha katsayısı ile kontrol edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ölçeklerin güvenilirliğinin iyi olduğu görülmüştür. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleriyle tüm ölçeklerin istenen gizil yapıları ölçme başarısı tekrar sınanacağı için, ölçeklerin iç tutarlılığının ileri analizler için yeterli olduğu değerlendirilerek sonraki analizlere geçilmiştir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon (N=182)

Değişkenler	Ort.	S.H.	1	2	3	4	5	6
1-Klan kültürü	3,73	0,79	(0,839)					
2-Adhokrasi kültürü	3,67	0,81	-0,12	(0,846)				
3-Pazar kültürü	3,08	0,98	-0,27**	0,38**	(0,772)			
4-Hiyerarşi kültürü	3,07	1,07	-0,26**	0,40**	0,43**	(0,821)		
5-Kabullenici	2,71	1,06	-0,37**	0,44**	0,41**	0,27**	(0,828)	
6-Korunmacı	2,91	1,03	-0,38**	0,40**	0,40**	0,41**	0,26**	(0,809)
7-Korumacı	3,94	1,00	0,31**	-0,24**	-0,28**	-0,25**	-0,19**	-0,54** (0,757)

**p>0,01, Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha değerleridir.

4.3. Ölçüm Araçları

Örgüt kültürü tiplerine yönelik veriler Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen ve Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi kültür türlerinden oluşan dört boyutlu ölçekle toplanmıştır. Ölçekte Hiyerarşi kültürü üç, diğer kültür boyutları ise dörder ifade ile toplamda 15 ifadeyle örgüt kültürü türleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte boyutlara ait sırasıyla “Firmamız, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.”, “Firmamız girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.”, “Firmamızdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.” ve “Firmamızı bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.” gibi ifadeler bulunmaktadır. Beşli Likert (1=hiçbir zaman, 5=her zaman) ile ölçülen ölçekte yüksek skorlar, ilgili kültürün katılımcılar tarafından baskın bir şekilde algılandığını göstermektedir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan sessizliğe ait veriler ise Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ölçekle toplanmıştır. Ölçek sessizliği üç boyutlu bir şekilde ölçmektedir. Kabullenici ve Korunma amaçlı sessizlik boyutu beşer, Koruma amaçlı sessizlik boyutu ise üç soru ile ölçülmektedir. Ölçekte boyutlara ait sırasıyla “Firmamızda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.”, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum için

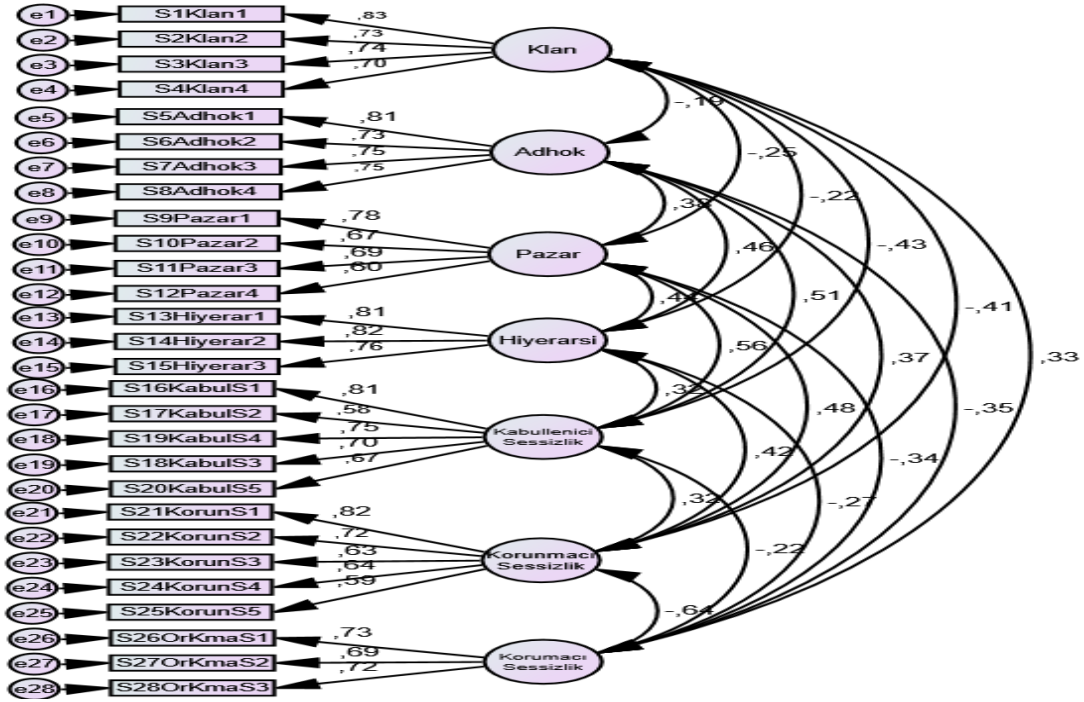
değişme yönelik fikirlerimi söylemem.” ve “Firmaya veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.” tarzında ifadeler mevcuttur. Sessizlik ölçeği de beşli Likert’le (1=hiçbir zaman, 5=her zaman) ölçüldüğünden, katılımcılara ait yüksek skorlar ilgili sessizlik türünün yoğun bir şekilde algılandığını göstermektedir.

4.4. Ortak Yöntem Varyans Analizi

Araştırma modelinin kesitsel olması ve verilerin öz değerlendirme ölçekleri aracılığıyla toplanması sonucunda değişkenler arasında gerçekte var olmayan ilişkiler varmış gibi görülebilmektedir. Bu durum ortak yöntem varyans problemi olarak ifade edilmektedir (Podsakoff ve Diğ., 2003). Hair ve Diğ. (2010) ortak yöntem varyans problemini kontrol edebilecek çeşitli yöntemler olduğunu ifade etmektedir. Bu yöntemlerden biri de Harman’ın tek faktör analizidir. Bu analizde tüm değişkenler tek bir faktörde toplanarak boyut azaltma (faktör analizi) analizi yapılmaktadır. Döndürme (rotation) yapmadan ve tek bir boyuta sabitlenerek yapılan faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans oranı %22,05 olarak bulunmuştur. Bu kritik değer olan %50’nin oldukça altındadır. Dolayısıyla bu çalışma için ortak yöntem varyans probleminin olmadığı değerlendirilmiştir.

4.5. Ölçüm Modeli

Ölçüm modelinin test edilmesi kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılarak modelin uyum değerleri incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden önce verilerin normal dağılıma uyup uymadığı basıklık ve çarpıklık değerleriyle incelenmiştir. Ölçekteki ifadelerin basıklık değerleri -1,414 ile 0,319 arasında, çarpıklık değerleri ise -1,265 ile 0,726 arasında değişmektedir. Bu değerler kritik değer olan 3,3’ün (Sposito, Hand ve Skarpness,1983) altında olduğu için, verilerin normal dağılıma uyduğu değerlendirilerek ileri analizlere devam edilmiştir. Ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi kapsamında ise bileşim, ayrışım geçerlilikleri ve bileşik güvenilirlik değerleri incelenmiştir. Bileşim geçerliliği test etmek amacıyla ölçek ifadelerinin faktör yükleri ve ölçeklerin açıklanan ortalama varyans değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin faktör yükleri Şekil 2’de sunulmuştur. Ölçekteki faktör yüklerinin 0,58 ile 0,83 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yüklerinin istenen değer 0,70’in genel olarak üzerinde olduğu, en küçük faktör yükünün de kritik değer olan 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Ölçüm Modeli Faktör Değerleri

Ölçeklerin açıklanan ortalama varyans değerleri (Average Extracted Variance-AVE), bileşik güvenilirlikleri (Composite Reliability-CR) ve maksimum paylaşılan varyansları (Maximum

Shared Variance-MSV) değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2 incelendiğinde Pazar kültürü, Kabullenici sessizlik ve Korunma amaçlı sessizlik değişkenlerine ait AVE değerlerinin kritik değer olan 0,50’den düşük olduğu, diğer değişkenlere ait değerlerin ise 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Düşük olan değerlerin faktör yükleri incelendiğinde çok düşük faktör yüküne sahip bir ifade görülmediğinden ve kritik değerle mevcut değerlerin arasında çok fazla fark olmadığından ayrıca CR değerlerinin kritik değer olan 0,70’den yüksek ve AVE değerlerinin üzerinde olması nedeniyle ölçeklerin bileşim geçerliliğinin olduğu değerlendirilmiştir. Ayrışım geçerliliği kapsamında ölçekler arasındaki MSV değerleri incelenmiştir. MSV değerleri AVE değerlerinden düşük olduğu için ölçeklerin farklı yapıları ölçtüğü değerlendirilmiştir. Sonuç olarak ölçek ifadelerinin kendi gizil yapılarını başarılı bir şekilde ölçtüğü görülmüştür (Hair ve Diğ., 2010; Hu ve Bentler, 1999).

Tablo 2. Bileşim ve Ayrışım Geçerlilikleri

	CR	AVE	MSV
Klan kültürü	0,840	0,568	0,189
Adhokrasi kültürü	0,846	0,579	0,264
Pazar kültürü	0,780	0,473	0,314
Hiyerarşi kültürü	0,840	0,637	0,208
Kabullenici sessizlik	0,828	0,494	0,314
Korunma amaçlı sessizlik	0,814	0,470	0,408
Koruma amaçlı sessizlik	0,755	0,507	0,408

Ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği kontrol edildikten sonra ölçüm modelinin uyum değerleri incelenmiştir. Buna göre Şekil 2’de yer alan ölçüm modelinin uyum değerlerinin iyi olduğu görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3. Ölçüm Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Ölçüm	Ölçüm Sonucu	Referans Değerler	Yorumu
CMIN	476,627	--	--
DF	358,000	--	--
CMIN/DF	1,331	1 ile 3 arası	Mükemmel
CFI	0,949	>0,95	Kabul edilebilir
SRMR	0,055	<0,08	Mükemmel
RMSEA	0,043	<0,06	Mükemmel
PClose	0,882	>0,05	Mükemmel

4.6. Analiz ve Bulgular

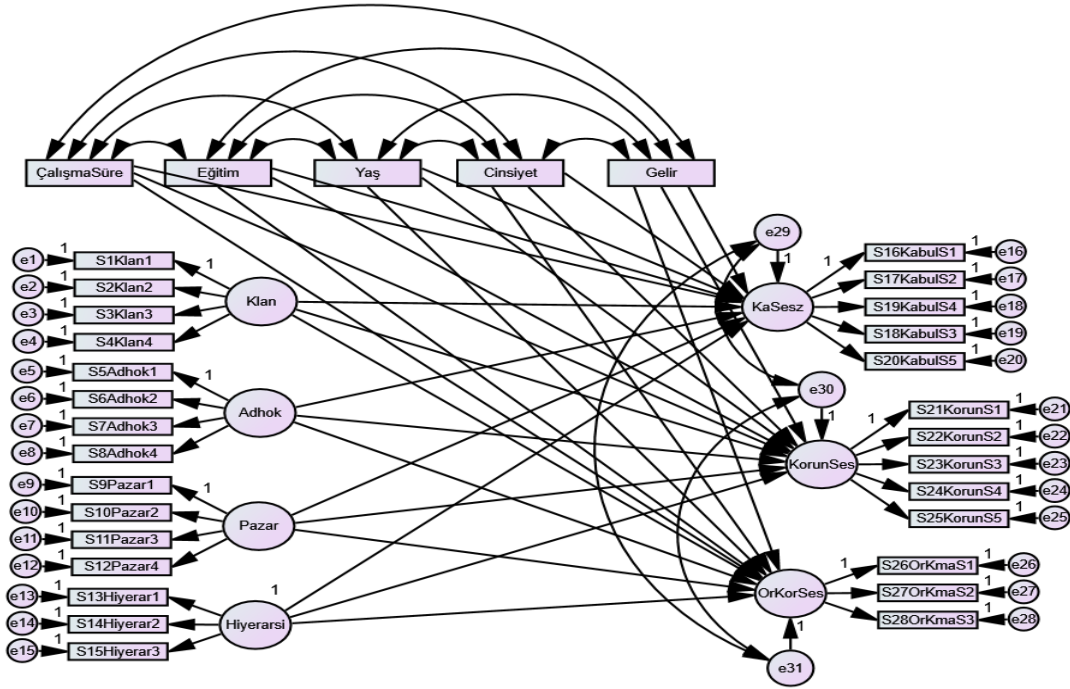
Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için oluşturulan yapısal model Şekil 3’te gösterilmiştir. Oluşturulan nedensel modelin analizine geçmeden önce yapısal modelin uyum değerleri incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur. Bu değerlere göre SRMR (Standardize Ortalama Hataların Karekökü -standardized root mean square residual) değeri dışındakilerinin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Standardize artık kovaryansları incelendiğinde model uyum değerlerinin Hiyerarşi kültürü boyutu nedeniyle bozulduğu görülmektedir. Bu boyutun analizden çıkarılması durumunda en iyi modele ulaşılabilecektir. Fakat araştırma kapsamında Hiyerarşi kültür algısının da sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmek istenmesi ve modelin diğer değerlere göre iyi uyum göstermesi sonucunda, Hiyerarşi kültür boyutu analize dahil edilmiştir.

Tablo 4. Yapısal Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm	Ölçüm Sonucu	Referans Değerler	Yorumu
CMIN	537,709	--	--
DF	364,000	--	--
CMIN/DF	1,477	1 ile 3 arası	Mükemmel
CFI	0,925	>0,95	Kabul edilebilir
SRMR	0,134	<0,08	Kötü
RMSEA	0,051	<0,06	Mükemmel

Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan yapısal modele, katılımcıların çalışma süresi, eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti ve gelir durumu kontrol değişkeni olarak dahil edilmiştir.

Yapısal modelin analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur. Klan kültürünün Kabullenici ve Korunma amaçlı sessizliği negatif Koruma amaçlı sessizliği ise pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Adhokrazi kültürünün ise Kabullenici sessizliği pozitif ve anlamlı, Koruma amaçlı sessizliği negatif ve anlamlı etkilediği görülmektedir. Pazar kültürü Kabullenici ve Korunma amaçlı sessizliği pozitif, Koruma amaçlı sessizliği ise negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Hiyerarşi kültürü ise sadece Korunma amaçlı sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Kontrol değişkenlerinden cinsiyetin Kabullenici sessizliği anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Son olarak çalışma süresinin Kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur.



Şekil 3. Nedensel Model

Araştırmanın son iki hipotezini test etmek amacıyla çoklu grup analizi yapılmıştır. Grup değişkeni kullanılarak yapılan çoklu grup analizinde ölçümün gruplara göre aynı yapıyı ölçmede başarılı olup olmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle örneklemin yerli ve yabancı firmada çalışma durumlarına göre ikiye ayrılması durumunda, bu yeni oluşan iki örneklem grubunda da ölçüm modelinin aynı yapıyı ölçtüğünün, ölçüm değişmezliği testi ile doğrulanması gerekmektedir. Meredith (1993) tarafından ileri sürülen aşamalar izlenerek ölçüklerin sırasıyla biçimsel değişmezliği (configural invariance), metrik değişmezlik (metric invariance), ölçük değişmezliği (scalar invariance) ve katı değişmezlik (strict invariance) durumları kontrol edilmiştir. Önerilen yöntemde bir sonraki değişmezlik analizi için önceki değişmezlik şartlarının sağlanmış olması gerekmektedir. Örneğin metrik değişmezliğin sınanabilmesi için öncelikle biçimsel değişmezliğin şartlarının sağlanmış olması gerekmektedir.

Tablo 5. Nedensel Analiz Sonuçları

Yol	Standardize Regresyon Katsayısı	Standart Hata	p
Kabullenici sessizlik <--- Klan	-0,365	0,087	***
Korunma amaçlı sessizlik <--- Klan	-0,297	0,087	***
Koruma amaçlı sessizlik <--- Klan	0,254	0,093	0,007
Kabullenici sessizlik <--- Adhokrasi	0,431	0,095	***
Korunma amaçlı sessizlik <--- Adhokrasi	0,112	0,09	0,174
Koruma amaçlı sessizlik <--- Adhokrasi	-0,188	0,097	0,041
Kabullenici sessizlik <--- Pazar	0,387	0,083	***
Korunma amaçlı sessizlik <--- Pazar	0,318	0,083	***
Koruma amaçlı sessizlik <--- Pazar	-0,222	0,086	0,018
Kabullenici sessizlik <--- Hiyerarşi	0,016	0,052	0,815
Korunma amaçlı sessizlik <--- Hiyerarşi	0,208	0,054	0,005
Koruma amaçlı sessizlik <--- Hiyerarşi	-0,069	0,057	0,394
Kabullenici sessizlik <--- Gelir	-0,132	0,084	0,092
Korunma amaçlı sessizlik <--- Gelir	0,071	0,087	0,407
Koruma amaçlı sessizlik <--- Gelir	-0,057	0,092	0,54
Kabullenici sessizlik <--- Cinsiyet	0,147	0,119	0,038
Korunma amaçlı sessizlik <--- Cinsiyet	-0,124	0,123	0,108
Koruma amaçlı sessizlik <--- Cinsiyet	0,165	0,131	0,052
Kabullenici sessizlik <--- Yaş	-0,11	0,087	0,174
Korunma amaçlı sessizlik <--- Yaş	0,087	0,09	0,321
Koruma amaçlı sessizlik <--- Yaş	0,022	0,096	0,819
Kabullenici sessizlik <--- Eğitim durumu	0,023	0,148	0,735
Korunma amaçlı sessizlik <--- Eğitim durumu	-0,105	0,153	0,165
Koruma amaçlı sessizlik <--- Eğitim durumu	0,125	0,163	0,135
Kabullenici sessizlik <--- Çalışma Süresi	0,205	0,093	0,008
Korunma amaçlı sessizlik <--- Çalışma Süresi	-0,15	0,096	0,073
Koruma amaçlı sessizlik <--- Çalışma Süresi	0,113	0,102	0,218

Biçimsel değişmezliğin kontrolü için öncelikle veri seti yerli ve yabancı olarak iki gruba ayrılmıştır. Sonrasında ise oluşan yeni ölçüm modeli hiçbir kısıtlamaya tabi tutulmadan, modelin uyum değerleri incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kısıtlanmamış modelin uyum değerleri karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) dışında çok iyi uyum değerleri olduğu tespit edilmiştir. Uyum değerinin bozan Koruma amaçlı ve Korunma amaçlı boyutlardan birer soru aşamalı olarak çıkarılmış ve sonrasında elde edilen modelin uyum değerlerinin iyi olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2:827,786$, $sd:610$, $\chi^2/sd:1,357$, $CFI:0,906$, $SMRS:0,067$, $RMSEA:0,045$, $PClose:0,882$). Biçimsel değişmezliğin sağlanması amacıyla metrik değişmezlik analizine geçilmiştir. Metrik değişmezliğin testi için tamamen kısıtlanmış modelle kısıtlanmamış modelin ki-kare değerleri ile serbestlik dereceleri oranlarının eşit oluşuna yönelik hipotez test edilmektedir. Analiz sonucunda (Kısıtlanmış model $\chi^2:827,8$, $sd:610$; kısıtlanmamış model $\chi^2:844,0$, $sd:636$; fark:17 p:0,909) anlamlılık seviyesinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle eşitlik hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle metrik değişmezliğin olduğu kanıtlanarak ölçek değişmezliği testine geçilmiştir. Ölçek değişmezliğinde ise regresyon sabitinin her iki grup içinde eşit olduğuna yönelik hipotez test edilmiştir. Çoklu grup analizi yöntemiyle regresyon katsayıları sabitlenerek analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçek değişmezliğine yönelik hipotez, kabul edilmiştir ($\chi^2:40,360$, $sd:52$, $p:0,880$, $\Delta NFI1:0,013$, $\Delta NFI2:0,017$, $RFI:-0,062$, $TLI:-0,08$). Son olarak katı değişmezlik testi kapsamında hata terimlerinin her iki grupta eşit olduğuna yönelik hipotez test edilmiştir. Analiz sonucu ölçüm modelinin katı değişmezliğe sahip olmadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle hata terimleri gruplara göre değişmektedir ($\chi^2:130,558$, $sd:99$, $p:0,018$, $\Delta NFI1:0,043$, $\Delta NFI2:0,054$, $RFI:-0,092$, $TLI:-0,120$). Ölçüm değişmezliğine yönelik analizler sonucunda ölçek değişmezliğine kadar hipotezlerin kabul edilmesi nedeniyle ölçüm modelinin güçlü değişmezliğe sahip olduğunu fakat katı değişmezliğinin olmadığına karar verilmiştir. Grup analizi için güçlü değişmezlik sağlanması yeterli olduğundan (Meredith, 1993) araştırma hipotezlerinin testine devam edilmiştir.

Örgüt kültürü tiplerinin yerli ve yabancı firmalara göre farklılaştığına yönelik hipotezin testi için yapılan çoklu grup analizinde gruplara göre kültür tiplerinin farklı olmadığı tespit edilmiştir ($\chi^2:7,189$, sd:15, p:0,952, Δ NFI1:0,004, Δ NFI2:0,005, RFI:-0,009, TLI:-0,011). Tüm örgüt tipleri açısından yapılan analizde bir fark tespit edilememiştir ancak örgüt kültürü tiplerinin madde yükleri teker teker incelendiğinde Adhokrasi kültür tipinin yabancı firma katılımcılarında yerliye göre tüm maddelerde yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmanın son hipotezi olan örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin yerli ve yabancı firmalarda farklılaştığı hipotezi de çoklu grup analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda nedensel modelin gruplara göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($\chi^2:116,092$, sd:77, p:0,003, Δ NFI1:0,035, Δ NFI2:0,045, RFI:-0,025, TLI:-0,033). Sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur. Tablo incelendiğinde yerli firmada çalışan katılımcıların Klan kültürü algıları ile Kabullenici sessizlik algısı arasında ilişki söz konusuken yabancı firmada çalışanlarda böyle bir ilişki söz konusu değildir. Bir diğer farklılık da yerli firma çalışanlarında Adhokrasi kültürü ile Korunma amaçlı sessizlik arasında bir ilişki yokken, yabancı firma çalışanlarında mevcuttur. Adhokrasi ile Koruma amaçlı sessizlik arasında tam tersi bir durum söz konusudur. Yabancı firmada çalışanların Pazar kültürü algıları ile Koruma amaçlı sessizlik algıları arasında ilişki varken, yerli firma çalışanlarında böyle bir ilişki yoktur. Son olarak Hiyerarşi kültürü ile Korunma amaçlı sessizlik arasında yerli firma çalışanlarında anlamlı bir ilişki mevcutken, yabancı firma çalışanlarında böyle bir ilişki söz konusu değildir. Anlamlı ilişkilerin olduğu tüm yollarda da etki derecelerinin farklı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Yerli ve Yabancı Firmada Çalışanlara Göre Çoklu Grup Analiz Sonuçları

Yol	Yerli			Yabancı		
	Standardize Regresyon Katsayısı	Standart Hata	p	Standardize Regresyon Katsayısı	Standart Hata	p
Kabullenici sessizlik <--- Klan	-0,355	0,100	***	-0,128	0,166	0,325
Korunma amaçlı sessizlik <--- Klan	-0,229	0,101	0,019	-0,341	0,186	0,026
Koruma amaçlı sessizlik <--- Klan	0,175	0,096	0,100	0,313	0,249	0,052
Kabullenici sessizlik <--- Adhokrasi	0,378	0,126	***	0,458	0,145	0,001
Korunma amaçlı sessizlik <--- Adhokrasi	0,108	0,120	0,281	0,370	0,137	0,008
Koruma amaçlı sessizlik <--- Adhokrasi	-0,244	0,119	0,031	-0,275	0,185	0,065
Kabullenici sessizlik <--- Pazar	0,341	0,094	***	0,603	0,199	***
Korunma amaçlı sessizlik <--- Pazar	0,215	0,094	0,033	0,474	0,177	0,005
Koruma amaçlı sessizlik <--- Pazar	-0,100	0,088	0,356	-0,370	0,230	0,031
Kabullenici sessizlik <--- Hiyerarşi	-0,074	0,067	0,367	0,074	0,088	0,535
Korunma amaçlı sessizlik <--- Hiyerarşi	0,271	0,07	0,003	0,049	0,088	0,696
Koruma amaçlı sessizlik <--- Hiyerarşi	-0,178	0,067	0,076	0,197	0,123	0,156

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi sonucunda kabul edilen ve reddedilen hipotezler Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez Nu.	Hipotez	Sonuç
1	Klan kültürü Kabullenici sessizliği negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
2	Klan kültürü Korunma amaçlı sessizliği negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
3	Klan kültürü Koruma amaçlı sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
4	Adhokrasi kültürü Kabullenici sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
5	Adhokrasi kültürü Korunma amaçlı sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
6	Adhokrasi kültürü Koruma amaçlı sessizliği negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
7	Pazar kültürü Kabullenici sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
8	Pazar kültürü Korunma amaçlı sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
9	Pazar kültürü Koruma amaçlı sessizliği negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
10	Hiyerarşi kültürü Kabullenici sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret

11	Hiyerarşi kültürü Korunma amaçlı sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
12	Hiyerarşi kültürü Koruma amaçlı sessizliği negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
13	Örgüt kültürü tipleri katılımcıların yerli ya da yabancı firmada çalışmasına göre farklılaşmaktadır.	Kısmi Kabul
14	Örgüt kültürünün sessizlik türleri üzerindeki etkisi katılımcıların yerli ya da yabancı firmada çalışmasına göre farklılaşmaktadır.	Kısmi Kabul

5. Sonuç

Çalışmanın amacı Cameron ve Quinn (1999) tarafından oluşturulan kültür tiplerinin kabullenici, korunma ve koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisini, uluslararası ve yerli firma çalışanları üzerinde karşılaştırmalı olarak incelemektir. Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürünü, sadakatin, güvenin ve geleneksel yapının hakim olduğu aile tipi örgütleri Klan kültürü; girişimciliğin, bireysel inisiyatifin ve özgürlükçü değerlerin ön planda olduğu örgütleri Adhokrasi kültürü; hedeflere ulaşmanın ve rekabetin dış çevrede başarılı olmanın önemli olduğu örgütleri Pazar kültürü ve kuralların, işleyişin, istikrarın ve yapının bireylerden önemli olduğu örgütleri Hiyerarşik örgüt kültürü olarak sınıflandırmıştır. Katılımcıların Klan ve Adhokrasi kültürüne yönelik algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Pazar ve Hiyerarşi kültürleri orta değere yakın olmakla beraber orta değer altında kalmaktadır. Genelde katılımcıların örgütlerini sadakat ve güvenin ön planda olduğu aile tipi örgüt gibi gördükleri ya da girişimciliğin ve bireyselciliğin ön planda olduğu bir örgüt gibi gördükleri ifade edilebilir. Sessizlik türlerinde ise koruma amaçlı sessizlik dışında genel olarak katılımcıların düşük sessizlik algısı söz konusudur. Katılımcıların örgütlerini koruma amacıyla sessiz kaldıkları yönünde yüksek algısı mevcuttur.

Klan kültürünün örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkisine yönelik araştırmanın bir, iki ve üç numaralı hipotezleri yapısal modelin analiz edilmesiyle test edilerek desteklenmiştir. Klan kültürü kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği azaltırken, örgütü koruma amaçlı sessizliği artırmaktadır. Klan kültürünün özellikleri incelendiğinde, sadakatin, bağlılığın ve güvenin vurgulandığı görülmektedir. Klan kültürünün bu özelliklerinden dolayı çalışanlarda güven duygusu yaratarak örgütsel sorunlara ya da problemlere karşı seslerini çıkarmalarını teşvik edebildiği değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle kendisini aile ortamında hisseden çalışanın sessizliği azalmakta ya da daha fazla ses çıkarabilmektedir. Yine benzer şekilde aile ortamının olması, bağlılığın ve sadakatin baskın değerler arasında yer alması nedeniyle örgüt yararına olan, koruma amaçlı sessizliği artırabilmektedir.

Adhokrasi kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelendiğinde kabullenici sessizliği pozitif bir şekilde, örgütü koruma amaçlı sessizliği ise negatif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürünün, korunma amaçlı sessizlik üzerinde ise anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın dört ve altıncı hipotezleri kabul edilirken beşinci hipotezi reddedilmiştir. Adhokrasi kültüründe değişim ve bu değişime ayak uydurma, bireysel inisiyatifin ve özgürlüğün fazla olduğu örgüt kültürleridir. Örgütsel değişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ve çalışanların buna ayak uydurma çabaları sonucu çalışanların çevresindeki değişimleri kabullenme eğiliminin kabullenici sessizliği artırdığı değerlendirilmektedir. Adhokrasi kültürünün korunma amacıyla sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bunun sebebinin, bireysel inisiyatifin örgütte paylaşılan bir değer olması ve bu nedenle çalışanların kendilerini koruma amacıyla sessiz kalma ihtiyaçlarını hissetmemelerinin olduğu değerlendirilmektedir. Adhokrasi kültürünün örgütü koruma amaçlı sessizliği azalttığı da araştırmanın bir diğer sonucudur. Bu kültürün temel değerleri arasında olan değişim ve bu değişime ayak uydurma çabasının, çalışanların uyum yeteneğini arttırdığı değerlendirilmektedir. Uyum yeteneğinin artması çalışanın örgüte olan bağlılığını dolayısıyla örgütünü koruma amaçlı sessizliğini azalttığını değerlendirilmektedir.

Pazar kültürünün örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkisi incelendiğinde kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği artırdığı örgütü koruma amaçlı sessizliği ise azalttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 7, 8 ve 9 numaralı hipotezleri kabul edilmiştir. Pazar kültürünün

değerleri incelendiğinde örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve rekabet gibi bireysel başarıyı vurgulayan değerlerin öne çıktığı görülmektedir. Bireysel başarının ve rekabetin ön planda olduğu bu kültürlerde, çalışanların, hedefleri tutturma ve başarılı görünme kaygılarıyla fikirlerini kendilerine saklayarak sessiz kalabilecekleri dolayısıyla kabullenici ve korunma amaçlı sessizliklerinin artacağı değerlendirilmektedir. Bireyselliğin ve rekabetin vurgulandığı bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat gibi değerler arka planda kaldığından örgütü koruma amaçlı sessizliğin ise azaldığı değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü türlerinden son olarak hiyerarşi kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Hiyerarşi kültürünün kabullenici ve örgütü koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilemezken, korunma amaçlı sessizliği artırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 10 ve 12 numaralı hipotezleri reddedilirken, 11 numaralı hipotezi kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültüründe, otoritenin fazla olması, örgüt işleyişine yönelik kuralların açık ve net bir şekilde belirlenmesi ve bireyden çok örgütün yapısının vurgulanması, örgütün amaçlarına çalışanların inandırılmaması durumunda örgütü korumaya çalışanların istekli olmayacakları değerlendirildiğinden kabullenici ve örgütü koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı değerlendirilmektedir. Ancak örgütteki kurallara uyulmaması durumunda, bireyin zarar görme olasılığının yüksek olması nedeniyle korunma amaçlı sessizliğin arttığı değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin testi için oluşturulan yapısal modelin analizi sonucunda örgüt kültürü tiplerinin sessizlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi durumunda, Klan kültürü dışındaki kültür tiplerinde, ilgili kültüre yönelik algının yükselmesi kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği artırırken, koruma amaçlı sessizliği azalttığı ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle Adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri güçlendikçe, katılımcılar daha fazla sessiz kalmaktadır ve örgüt yararını gözetmekten vazgeçmektedir. Klan kültürü türünde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Katılımcıların aile ortamını hissetmeleri onların kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğini azaltırken örgütlerini koruma amaçlı ses çıkarmalarını sağlayabilmektedir. Bireyselliği, rekabeti ve örgütü vurgulayan değerlerin baskın olması çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessiz kalma davranışını artırmaktadır.

Araştırma kapsamında yerli ve yabancı firma çalışanları açısından örgüt kültürü tiplerinin algılanması açısından bir farklılık olup olmadığı çoklu grup analiziyle incelenmiştir. Analiz sonucunda yabancı firmada çalışan katılımcıların adhokrasi kültür algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uluslararası olan ve ana firmanın, bireyselliğin yüksek olduğu bir ülkede faaliyet göstermesi nedeniyle hâkim kültürel değer bireysellik olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Diğer kültür türleri açısından anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Son olarak nedensel modelin yerli ve yabancı firma katılımcıları açısından farklılık gösterip göstermediği çoklu grup analiziyle test edilmiştir. Analizler sonucunda klan kültürünün, diğer bir ifadeyle aile, güven ve sadakatin ön planda olduğu kültürün yabancı firmada çalışan katılımcıların kabullenici sessizliklerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bireyselliğin ön planda olduğu adhokrasi kültürü ise yerli firmada çalışan katılımcıların korunma amaçlı sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Adhokrasi kültürü yabancı firmada çalışan katılımcılar için, yerli katılımcılardan farklı olarak, koruma amaçlı sessizliği de anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Pazar kültürü yerli firma çalışanlarında koruma amaçlı sessizlik üzerinde etkili değilken hiyerarşi kültürü de yabancı firma çalışanları açısından korunma amaçlı sessizlik üzerinde etkili değildir. Sonuç olarak örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi katılımcıların yerli veya yabancı firmada çalışma durumlarına göre farklılaşmaktadır. Bunun nedeninin yabancı firmada daha çok bireyselliğe vurgu yapan adhokrasi kültürünün hâkim olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların birbirinden farklı yapılandırıldığı ve farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Taşkiran, Çetinkaya ve Çetin (2015), yaptıkları çalışmada örgüt kültürü tipleri olarak görev, başarı, destek ve bürokratik kültür tiplerinin kabullenici, korunma ve koruma amaçlı sessizlik

üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında koruma amaçlı sessizlik ortalamasını diğer sessizlik türlerine göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç yapılan araştırmanın sonucuyla benzerdir. Kültür türlerinden görev kültürünün kabullenici sessizlik üzerinde ve destek kültürünün koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı etkisini tespit ederken, diğer kültür türlerinin sessizlik türleri üzerinde anlamlı bir etkisini tespit edememişlerdir. Çavuşoğlu ve Köse (2016) akademisyenler üzerinde Cameron ve Quinn (1999) örgüt tipleri ile kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, klan ve adhokrazi kültürünün kabullenici ve pasif sessizliği azalttığı tespit edilmiştir. Pazar ve hiyerarşi kültürünün ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Pazar kültürü fırsatçı eşitliği artırırken hiyerarşi kültürü ise azaltmaktadır. Örgüt kültürü tiplerinin örgüt yararına sessizlik üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Rhee, Dedahanov ve Lee (2014), yaptıkları çalışmada Güney Kore metal endüstrisinde çalışanları üzerinde güç mesafesi, kolektivizm ve cezalandırma kültür türlerinin kabullenici, korunma ve koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında koruma amaçlı sessizlik ortalamasının en düşük ortalamaya sahip olduğu en fazla sessizlik ortalamasının ise korunma amaçlı sessizliğe ait olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca güç mesafesi ve kolektivizmin kabullenici sessizliği, cezalandırma kültürünün ise korunma amaçlı sessizliği anlamlı bir şekilde etkilediğini belirlemişlerdir. Son olarak Acaray, Gündüz Çekmecelioğlu ve Akturan (2015), Cameron ve Quinn (1999) örgüt tipleri ile kabullenici, korunma ve koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkiyi İstanbul'da özel bir şirket çalışanları üzerinde incelemişlerdir. Analiz sonucunda Hiyerarşi hariç tüm kültür tiplerinin kabullenici ve korunma amaçlı sessizlikle düşük seviyede negatif ve anlamlı ilişkisi olduğunu fakat koruma amaçlı sessizlikle hiçbir kültür tipinin ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında koruma amaçlı sessizlik ortalaması diğer sessizlik türlerine göre yüksek çıkmıştır. Bu sonuç mevcut araştırmanın bulgusuyla paraleldir. Klan kültürünün kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranış üzerindeki negatif etki de mevcut araştırmanın sonuçlarıyla benzerdir. Ancak diğer bulgular tartışmalıdır. Acaray ve Diğ. (2015), "...bireyselliğin ve amaca ulaşmanın çok önemli bir değer olduğu pazar kültürünün, çalışanların korunma amaçlı sessizlik tutumları üzerine negatif etkisinin olması beklenen bir sonuçtur" şeklinde yorumlarken, bu çalışmada bireyselliğin ön planda olması örgütü koruma amaçlı sessizliği azaltmakta diğer bir ifadeyle kişi, örgüt yararından çok bireysel yararını gözetmektedir. Ayrıca bireyselliğin ön planda olmasının, bireyin sıkıntılı durumlarda kendini korumak amaçlı sessizliğe yönelebileceği, korunma amaçlı sessiz kalabileceği ve kendisi ile ilgili olmayan konularda konuşmak istemeyeceği diğer bir ifadeyle kabullenici sessizliğini artıracığı değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bulgularının tartışmaya açık olduğu görülmektedir. Bu nedenle ileride aynı örgüt kültürü yapıları ile örgütsel sessizlik türlerini, benzer örneklerde inceleyen çalışmalar artırılarak bu konudaki yazın geliştirilebilir. Katılımcıların bu çalışmada dahil olmak üzere çeşitli araştırmalarda, örgütlerini koruma amaçlı sessiz kaldıkları yönünde yüksek algıları söz konusudur Güleç Solak ve Erok (2018) yaptıkları çalışmada koruma amaçlı sessizlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Bu nedenle koruma amaçlı sessizliğin nedenleri araştırılarak, çalışanları korumacı sessizliğe sürükleyen nedenlerin daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Köksal, Gürsoy ve Topçu (2018) çalışanların yöneticiye duyulan güven nedeniyle kısa vadede örgüt yararına olabilecek ahlaki olmayan davranışlar sergilediğini ifade etmektedir. Koruma amaçlı sessizlik davranışı bu ilişkide aracılık rolüne sahip olabilir. Çalışanlar örgütlerine ya da yöneticilerine duydukları güven nedeniyle örgütlerini koruyacak şekilde sessiz kalarak ahlaki olmayan örgüt yararına davranışlar sergileyebilirler.

Araştırma bulgularının uygulayıcılar açısından birtakım katkıları söz konusudur. Çalışanların Kabullenici ve korunma amaçlı sessizliklerini azaltmak ve tartışmalı olsa da örgüt yararına olan koruma amaçlı sessizliklerini artırmak istemeleri durumunda klan kültürünün özellikleri olan güven ve aile ortamı yaratarak çalışan bağlılığı ve sadakati yaratabilirler.

Kaynakça

- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H., & Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 3(32), 139–157. <https://doi.org/10.9761/JASSS2645>.
- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58. doi:10.5430/ijhe.v5n2p46.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 24–52.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Lindkvist, L. (1993). Transaction costs, clans and corporate culture. *Journal of Management Studies*, 30(3), 428-453.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Batmunkh, M. (2011), *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Doctoral Thesis, The Ohio State University, USA.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999b). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115–146. <https://doi.org/10.16953/deusbed.46003>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Organizational Life*. Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley, 2, 98-103.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A (2000). *Corporate cultures*. MA: Addison- Wesley.
- Demir, M., & Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193), 184-199.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707740>.
- Eroğlu, A. H., Orhan, A., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık, ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 102-103.
- Güleç Solak, S., & Erok, M. (2018). Örgütsel sessizlik sarmalında örgütsel vatandaşlık: Karaman ili örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), 1337–1356. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.12.1058>.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7. Baskı). Pearson Prentice Hall.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41, 1539–1554.

- Hofstede, G. J. (2000). Organizational culture: Siren or sea cow? a reply to dianne lewis. *Strategic Change*, 9(2), 135-137. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(200003/04\)9:2<135::AID-JSC464>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(200003/04)9:2<135::AID-JSC464>3.0.CO;2-E).
- Hoy, W.K. ve Miskel. C.C. (1991). Educational Administration: Theory Research and Practice. Mc Graw Hill Inc., London.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. DOI 10.1007/s10551-012-1308-4.
- Köksal, K., Gürsoy, A., & Topçu, M. K. (2018). Etik olmayan örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri: Etkileşim adaleti, yöneticiye duyulan güven ve sosyal bağların rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK özel sayı, 215–228. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.434843>.
- Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. *Psychometrika*, 58(4), 525–543. <https://doi.org/10.1007/BF02294825>.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>.
- Needle, D. (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and its Environment* (4th Ed.). London: Thomson Learning.
- Özen Kutanis, R. & Karakiraz, A. (2012). *İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var mı?*. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 10-12 Mayıs, Konya.
- Parcham, E., & Ghasemizad, A. (2017). The impact of organizational culture on employees' organizational silence In Shiraz University of medical sciences. *Journal of Health Management & Informatics*, 4(1), 25–30. http://jhmi.sums.ac.ir/article_42684.html.
- Pinder, C.C., & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X., & Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos?. *Strategic Management Journal*, 27(9), 825-843. <https://doi.org/10.1002/smj.545>.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy Of Management Journal*, 49(3), 433-458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705–720. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.705>.
- Rosenthal, E.A. (1996). *Social Networks and Team Performance*. Unpublished Dissertation, University of Chicago.
- Sathe, V. (1984). Implications of corporate culture: A Manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90030-X).

- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd). Jossey-Bass. San Francisco.
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53(2), 189-202. <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>.
- Schein, E. H., (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3).
- Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal Ip estimators. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 12(3), 265–272. <https://doi.org/10.1080/03610918308812318>.
- Şişman, M. Ö. (2007). *Kültürler*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>.
- Taşkıran, E., Çetinkaya, N., & Çetin, C. (2015). A study to identify the impact of organizational culture on organizational silence. *Humanities and Social Sciences Review*, 4(1), 53–60.
- Tuan, L. T. (2012). Behind knowledge transfer. *Management Decision*, 50, 459-478. <https://doi.org/10.1108/00251741211216232>.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.

Research Article

Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Yerli ve Yabancı Firma Çalışanları Üzerinde Çoklu Grup Analizi

The Effect of Organizational Culture on Organizational Silence: Multiple Group Analysis on Domestic and Foreign Firm Employees

<p>Kemal KÖKSAL Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi Serik İşletme Fakültesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi kemalkoksal@akdeniz.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7653-1762</p>	<p>Suudan Gökçe GÖK Öğr. Gör. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi PSMYO Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü suudan.gok@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-3822-2605</p>
---	---

Extensive Summary

Introduction

Organizational silence might appear as a part of the organizational culture. These explain that the settled culture in the organization has an obvious effect on the organizational silence behavior (Demir and Demir, 2012, p. 193). Voice and silence of employees can be considered a result of the organizational culture. If we think that the organizational behavior of the employees appeared as a result of the dominant culture in the organization, changes in silence behavior of employees in the cultural aspect are expected (Aktaş and Şimşek, 2014, p. 25). The studies on this subject show that the types of organizational culture affect organizational silence (Acaray et al., 2015; Parcham and Ghasemizad, 2017; Rhee et. al., 2014; Taşkıran et al., 2015).

The analysis of employee silence in cultural aspects helps the creation of a new understanding of silence behavior observed within coworkers. Additionally, it is critical for suggesting mechanisms that consider cultural factors instead of standard voice mechanisms in today's multicultural working environments (Özen Kutunis and Karakiraz, 2012, p. 671).

In this study, the relationship between organizational silence and organizational culture types created by Cameron and Quinn (1999) is investigated. When the related literature is examined, it is found that different organizational cultures affect organization silence in different ways. The literature requires new studies on this subject that will bring a better understanding of how organizational culture types affect organizational silence. In this context, the purpose of this study is comparatively investigating the effect of organizational culture types on acquiescent, defensive, and prosocial silence on employees of international and domestic companies.

Method

Organizational culture types have a different impact on organizational silence. Apart from the hypotheses in Figure 1, these hypotheses are also formed:

H13: The organizational culture types differentiate depending on whether the participants work in a domestic company or a foreign company.

H14: The effect of organizational culture on organizational silence types differ depending on whether the participants work in a domestic company or a foreign company.

Within the scope of the study, the employees of two different coffee brands one with domestic and one with foreign capital, are chosen as the universe of the study. The domestic coffee brand

is a well-known company, which has many branches in Turkey. The foreign coffee brand is an international company that has also many branches worldwide and in Turkey.

The data gathered by applying the cross-sectional and convenience sample method. During data collecting, self-reported surveys are used. The researchers directly conducted the survey and reached 194 employees of those two different coffee brands during March and May of 2019. Those 194 employees worked in 48 different branches located in shopping malls and streets of Ankara and Antalya. After the elimination of 12 inappropriate surveys, the analysis is performed with 182 appropriate data.

Instruments

The data on organizational culture types were collected by a four-dimensional scale developed by Cameron and Quinn (1999) and consisting of Clan, Adhocracy, Market, and Hierarchy culture types. In the scale, the Hierarchy culture dimension has three expressions, and Clan, Adhocracy and Market culture dimensions have four expressions.

Data related to silence, which is the independent variable of the study, were collected with the scale developed by Dyne et al. (2003). The scale measures silence of employees in three dimensions. The acquiescent and defensive silence dimension is measured by five questions, while the prosocial silence dimension is measured by three questions.

Measurement Model

The average extracted variance (AVE) values of the scales, composite reliabilities (CR), and the maximum shared variance (MSV) values of the scales are shown in Table 2. When Table 2 was examined, the AVE values of market culture, acquiescent silence, and defensive silence are lower than the critical value 0,50. On the other hand, the AVE values of other variables are higher than the critical value 0,50. The scales have convergent validity since none of the values has too low factor load, there is no greater difference between the existing value and the critical value, and CR values are higher than the critical value of 0,70 and above the AVE value when the factor loads of lower variables were examined. The MSV values are investigated to determine the discriminant validity. Since the MSV values were lower than the AVE values, it was concluded that the dimensions measure different frames. In conclusion, it was seen that the scale expressions successfully measure their own specific frames (Hair et. al., 2010; Hu and Bentler, 1999).

Analysis and Findings

The multiple group analysis performed to test the hypothesis that organizational culture types differentiate depending on the company being domestic or foreign has shown that the culture types were not different depending on the groups. No difference was found in the analysis in terms of all organizational types, but when the item loads of the organizational culture types were examined one by one, it was observed that the adhocracy culture type was higher in all the items in the foreign firms compared to the locals. The last hypothesis of the study, which states the relationship between the organizational culture types and organizational silence, differentiates depending on the company being foreign or domestic, was also tested with the multiple group analysis. As a result of the analysis, the causal model is found to be differentiated, in a meaningful way, depending on the groups.

Results

The purpose of this study is to comparatively investigate the effect of culture types, formed by Cameron and Quinn (1999), on the acquiescent, defensive, and prosocial silence within the participants from a foreign and a domestic company employee. As a result of the analysis of the structural model, it was determined that the types of organizational culture influenced organizational silence. As a general evaluation of the correlation analysis results, it can be said that within all the culture types except the clan culture, the increase in the perception towards the concerning culture type, increases acquiescent and defensive silence and decreases the prosocial silence. In other words, as adhocracy, market, and hierarchy cultures become stronger, the

participants become more silent and stop seeking organizational benefits. However, in the clan culture, the opposite is true. The feeling of the family environment reduces the participants' acquiescent and defensive silence and allow them to raise voice concerning the organizational benefit and well-being. The dominance values in adhocracy, market, and hierarchy culture that emphasize individuality, competition, and organization, increase the employee's acquiescent and defensive silence behavior.

When the effect of demographic variables is taken under control and the effect of four culture types on all three types of silence is analyzed as a general model, adhocracy culture has no significant effect on defensive silence. A similar situation is also valid for hierarchy culture, and the meaningful effect on prosocial silence disappears.

Within the study, it is investigated, if there is any difference in understanding organizational culture types from the aspect of participants from foreign and domestic companies, with multiple group analysis. It is found that participants from the foreign company have a higher adhocracy culture perception. Since the international company's main branch is operating in a country that has high individualistic culture, individualism is the main cultural value inside the company. No meaningful difference is detected concerning other culture types.