

Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

Effects Of Power Sources Of Managers On Employees Silence Behaviour: A Research In The Service Sector

Reference: Gencer Çelik, G. (2020). "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 6(30): 322-333.

Öğretim Görevlisi Dr. Gülşah GENÇER ÇELİK

Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Çocuk Gelişimi Programı, İstanbul/TÜRKİYE

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8610-3673>

ÖZET

Araştırmanın amacı yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilindeki bir hizmet işletmesinde çalışan 430 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin seçiminde kolayda örneklem tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada nicel teknikler kullanılmıştır. Çalışmada SPSS 22 paket programı ile faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin kullandığı zorlayıcı güç kaynağı çalışanların sessizlik düzeyini artırmaktadır. Ayrıca, yasal ve ödüllendirme güç kaynaklarının kullanımı çalışan sessizliğini azaltmaktadır. Araştırma hizmet sektöründe gerçekleştirilmiş ve katılımcılar kolayda örneklem tekniği ile seçilmiştir. Hizmet sektöründe çalışanların sessizlik davranışı ile diğer sektörler arasında farklılık meydana gelebilir. Ayrıca kolayda örneklem tekniği örneklemdaki tüm katılımcılara çalışmada yer alma şansını eşit oranda vermemektedir. Çalışma sadece çalışanların bakış açısını yansıtmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçüm aracı güç kaynakları olarak biçimsel gücü esas almaktadır. Araştırma söz konusu nedenlerden dolayı kısıtlara sahiptir. Türkçe alanyazın incelendiğinde hizmet sektöründe güç kaynaklarının çalışanların sessizliği üzerindeki etkisini ölçen bir araştırmanın olmadığı görülmüştür. Bu araştırma söz konusu açıdan benzer çalışmalardan farklıdır.

Anahtar Kelimeler: Ödüllendirme Gücü, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT

The research aims to determine the effect of power resources used by managers on organizational silence behavior of employees. The sample of the study consists of 430 personnel working in a service enterprise in Istanbul. In selecting the sample of the research, the convenience sampling technique was used. Quantitative techniques were used in the research. In the study, factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis were applied with SPSS 22 package program. According to the research result, the coercive power source used by the managers increases the level of the silence of the employees. Also, legal and rewarding power sources reduce employee silence. The research was carried out in the service sector, and the participants were chosen via the convenience sampling method. There may be a difference between the silencing behavior of employees in the service sector and other sectors. Also, the convenience sampling technique does not give all participants in the sample the chance to take part in the study equally. The study reflects the perspective of the employees only. The measurement tool used in the study is based on formal power as power sources. Research has limitations for these reasons. When Turkish literature is analyzed, it is seen that no research measures the impact of power supplies on the silence of employees in the service sector. This research differs from similar studies in this regard.

Keywords: Rewarding Power, Coercive Power, Legal Power, Organizational Silence

1. GİRİŞ

Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında tüm paydaşların katılımı önemlidir. Özellikle çalışanların örgütün problem, dönüşüm, yeni süreçler vb. durumlarda görüşlerinin alınması etkinliği sağlayan önemli bir argümandır. Ancak çalışanlar her zaman görüşlerini her zaman dile getirmez ya da getiremez. Örgüt içindeki korku iklimi, çalışanın kendini güvende hissetmemesi, üst yönetimin baskısı, çıkar çatışmaları gibi birçok faktör çalışanların görüşlerini sunmalarını engelleyen örgütsel faktörlerdir. Yöneticinin yönetim süreçlerinde kullandığı güç çalışanların görüşlerini rahatça sunmasını etkileyen diğer önemli bir unsur olarak görülmektedir. Yöneticilerin baskıcı, zorlayıcı, cezalandırıcı veya istismar edici şekillerde davranması çalışanın baskılanmasına neden olabilmektedir. Bunun yanında çalışanlarla iyi iletişim kurulması, çalışanın başarısının ödüllendirilmesi, çalışanın özverisinin takdir edilmesi, yöneticinin kullandığı gücü makamına

uygun şekilde dizayn etmesi ise çalışanın örgüte olan bağlılığını, fikirlerini belirtmesini sağlayabilmektedir.

Çalışanların örgütle ilgili düşüncelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendine saklaması alanyazında örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Güç ise, bireyin diğerlerini davranışa yönlendirme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2017). Alanyazında bir çok güç kaynağı sınıflaması bulunmaktadır. Yöneticinin kullanmayı tercih ettiği güç kaynağı ya da kaynakları çalışanlarla olan ilişkisinin şeklini belirlemektedir. Olumsuz şekilde kullanılan güç kaynakları çalışanın yeteneklerini kısıtlı şekilde sergilemesi, fikirlerini açıkça söyleyememesi gibi sonuçlara neden olabilir. Güç kaynaklarının olumlu şekilde kullanılması ise, çalışanın otonomi hissederek daha etkin çıktılar sunması, fikirlerini ve çözüm önerilerini özgürce örgüte aktarmasını sağlayabilmektedir.

Güç kaynakları ve sessizlik davranışı arasındaki bu kavramsal ilişkilerden yola çıkarak araştırmanın sorunsalı “yöneticilerin kullanmayı tercih ettiği güç kaynağı/kaynaklarının çalışanların sessizlik davranışlarını nasıl etkilemektedir” şeklinde oluşturulmuştur. Araştırmanın sorunsalının araştırılması aşamasında yapılan alanyazın taramasında yöneticilerin kullandıkları güç kaynağının çalışanların sessizliğini ne düzeyde ve hangi yönde (olumlu-olumsuz) etkilediği, kamu ve özel sektör, hizmet veya üretim işletmelerinde söz konusu ilişkilerin nasıl ortaya çıktığı hakkında yeterince çalışma bulunmadığı görülmüştür. Alanyazındaki söz konusu eksiklikler de göz önüne alınarak araştırmanın amacı “hizmet sektöründeki yöneticilerin kullandığı güç kaynağının çalışanların örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin tespit edilmesi” olarak belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilecek sonuçları bazı varsayımlara dayanmaktadır. Öncelikle araştırmada nicel teknikler kullanılmaktadır. Yöneticinin güç kaynaklarının örgütsel sessizlik değişkeninin açıklama düzeyinin doğrusal bir ilişki temeline dayandığı varsayılmaktadır. Bu nedenle korelasyon ve doğrusal regresyon analizi yapılmaktadır. Ayrıca veri toplama tekniği olarak anket kullanılmaktadır. Katılımcıların ankette yer alan ifadeleri doğru şekilde anlayacağı ve uygun şekilde cevaplandıracağı varsayılmaktadır. Diğer yandan araştırmada örneklem tekniği olarak kolayda örneklem tekniği kullanılmaktadır. Kolayda örneklem tekniği maliyet, zaman ve emek tasarrufu sağlamasının yanında örneklemdeki her bireye eşit katılım şansı sağlamamaktadır. Son olarak örneklemde elde edilen verilerin normal dağılımı sağlayacağı varsayılmaktadır. Söz konusu varsayımlar aynı zamanda araştırmanın sınırlılıklarını da oluşturmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu aşamasında araştırmanın kapsamını oluşturan kavramlar hakkında bilgiler verilmektedir. Örgütsel sessizlik ve güç kaynakları konularının tanımları ve çalışmanın kavramları arasındaki ilişkiler bu bölümde yer almaktadır. Örgütsel sessizlik ve güç kaynakları hakkında geniş bir alanyazın olmasından dolayı kavramlar bu çalışmadaki varsayımlar çerçevesinde kısaca sunulmuştur.

2.1. Örgütsel sessizlik

Bireyin örgütle ilgili kararlara katılması, çalışan sermayesinden faydalanmak için oldukça önemlidir. Ancak çalışanlar her zaman görüşlerini net şekilde ifade etmek istemeyebilirler. Morrison ve Milliken (2000) çalışanların bu davranışının bir seçim olabileceğini ifade etmektedirler. Sessizlik birçok faktörün birleşmesi sonucunda oluşan bir davranış stildir (Aktaş ve Şimşek 2015; Morrison ve Milliken 2000). Çalışanlar, diğer kişilerden daha farklı bir fikre sahip olduklarında dışlanma korkusu ile sessiz kalmayı seçebilmektedirler (Çakıcı 2007). Örgütsel sessizlik kısaca “yöneticilerin tutum ve inançlarına bağlı olarak gelişen bir çalışan tepkisi” olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Dayton ve Henriksen (2007) ise örgütsel sessizliği örgüt yararına olan çalışan fikirlerinin ortaya çıkmasını engelleyen kolektif bir çaba olarak görmektedirler. Dyne vd. (2003) tarafından ise örgütsel sessizlik örgüt içindeki problemlerin

görmezden gelinmesi, çalışanların üstlerinden korkmasından dolayı fikirlerini kendilerine saklamaları olarak tanımlanmaktadır. Genellikle sessizlik, korumacı sessizlik, bilinçli sessizlik ve toplu sessizlik olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkar (Park ve Keil 2009). Korumacı sessizlik; örgüt içinde korku ikliminin yaygın görülmesine bağlı olarak çalışanların görüş bildirmekten uzak durma eğiliminde olmasıdır. Çalışanlar fikirlerini belirtmez, görüş sunulması gereken durumlarda sessiz kalırlar. Korku arttıkça sessiz kalma düzeyi de artar (Dyen vd. 2003; Gephart vd. 2009; Edmonson, 1999). Bilinçli sessizlik; bireyin örgüt içindeki problemler hakkındaki görüşlerini bilinçli olarak saklamasıdır. Bilinçli sessizlikte birey, düşüncelerinin değer görmeyeceğini düşündüğü için sessiz kalmayı tercih eder (Çakıcı, 2010). Toplu sessizlik; çalışanların ortak şekilde karar alarak işyerindeki problemler hakkındaki görüşlerini saklamalarıdır (Park ve Keil, 2009). Örgütsel sessizliğin aşılması için ise; kişisel ve örgütsel açıdan açıklık, görüş belirtenler için ceza korkusunun ortadan kaldırılması, katılımın teşvik edilmesi, genel korku ikliminin ortadan kaldırılması gibi çabalar gerekmektedir (Arlı, 2013).

2.2. Güç ve Kaynakları

Güç kavramı, birey, takım ya da örgütün diğerlerini etkileme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Güç birkaç fonksiyonun bir araya gelmesi sonucunda oluşur. Güç bir değişimi yaratma potansiyelini ifade eder. Ancak güç aynı zamanda güçten etkilenen kişinin algısında ortaya çıkar. Bununla birlikte gücü ortaya çıkaran diğer bir unsur, bağımlılıktır. Yani güce sahip olan kişi güçten etkilenen kişinin hedefleri üzerinde etkiye sahiptir. Ayrıca güce sahip olan ve güçten etkilenen kişi arasında güven unsurunun var olması gerekir (Acaray, 2016). Acaray (2016) gücü beslediği kaynaklar açısından gruplandırmaktadır; yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü. Yalçın (2015) tarafından ise biçimsel güç ve kişisel güç olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Biçimsel güç; yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü olarak 3'e ayrılmaktadır. Kişisel güç ise, kişisel ve uzmanlık gücü olarak 2'ye ayrılmaktadır.

Bu araştırmada güç olgusu yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü (biçimsel güç) kapsamında incelenmektedir. Zorlayıcı güç; bireyin sahip olduğu gücü diğerlerini baskı altında tutmak amacıyla kullanmasıdır. Zorlayıcı gücün temelinde korku bulunur. Yasal güç; bireyin gücünü mevkiinden almasına bağlı olarak gücünü diğerlerinin davranışlarını belirlemede kullanmasıdır. Abartılı kullanılması bürokrasi ve çatışmalara neden olabilir. Ödül gücü; bireyin diğer kişileri yönlendirme ya da davranışlarını değiştirmede ödüller, maaş artışı, terfi, övme gibi argümanları kullanmasıdır. Yaygın kullanılan bir motivasyona aracı olarak bilinmektedir (Robbins ve Judge, 2017; Akyüz vd., 2015; Altınkurt vd., 2014).

2.3. Kavramsal ilişkiler ve hipotez geliştirme

Atilla ve Dirin (2018) tarafından güç ilişkilerinin çalışanların sessizliğini nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada Afganistan'da çalışan 94 Türk işçinin anket tekniği ile görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda güç mesafesinin artmasının ya da azalmasının çalışanların örgütsel sessizliğini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Botero ve Dyne (2009) tarafından yapılan araştırmada liderin gücünün ve lider üye etkileşimin personellerin sessizliği üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma 2 aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada 109 çalışan yer almıştır. İlk çalışma sonucunda liderin güç kullanımının sessizliğin önemli bir faktörü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderin çalışanlarla ilişkisi ise sessizliği azaltıcı bir faktördür. İkinci aşamada 138 çalışan yer almıştır. Liderin çalışanlarla ilişkisi çalışan sessizliği üzerinde daha yüksek düzeyde anlamlıdır. Ayrıca güç kullanımının sessizliği ilk çalışmada olduğu düzeyde olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Detert ve Burris (2007) tarafından hizmet sektöründeki çalışanların sessizlik davranışlarında yöneticilerin dönüşümcü özellikleri ve katılıma açıklıklarının etkisi incelenmiştir. Araştırmada 3149 çalışan ve 223 yönetici yer almıştır. Araştırma sonucunda yönetimin katılıma açık olmasının çalışanın fikirlerini açıkça söylemesini sağladığı, konuşmanın riskli olarak algılanmasının sessizliği arttırdığı tespit edilmiştir. Rhee vd. (2014) tarafından yapılan

araştırmada güç mesafesi, toplulukçuluk, ceza uygulamaları ve sessizlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada 27 ağır sanayi işletmesinden 628 çalışan yer almıştır. Güç mesafesinin çalışanlarının sessizliği üzerinde etkili olduğu, kolektivizmin de çalışanlar için sessizlik faktörü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ceza uygulamalarının çalışanların sessizliğine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim ile ilgili alanyazında örgütsel sessizlik ve yöneticilerin güç kaynakları hakkında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak sessizlik ve güç konusunda yeterince deneysel çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden sınırlı sayıdaki çalışmadan hareketle hipotezler oluşturulmuştur. Ayrıca alanyazında hangi güç kaynaklarının örgütsel sessizliği olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği hakkında öncü çalışma olmadığı için bu araştırmanın hipotezlerinde etkinin yönü hakkında çıkarım yapılmamaktadır. Kısıtlı sayıdaki çalışmadan elde edilen kavramsal ilişkiler göz önüne alınarak bu çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

H₁: Yöneticilerin ödüllendirme gücünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H₂: Yöneticilerin yasal gücünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H₃: Yöneticilerin zorlayıcı gücünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN METODU

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların sessizlik davranışlarını nasıl etkilediğini tespit etmek amacı ile yapılan bu araştırmada nicel teknikler kullanılmıştır. Araştırmanın bu aşamasında çalışmada kullanılan yöntemler hakkında bilgiler verilmektedir.

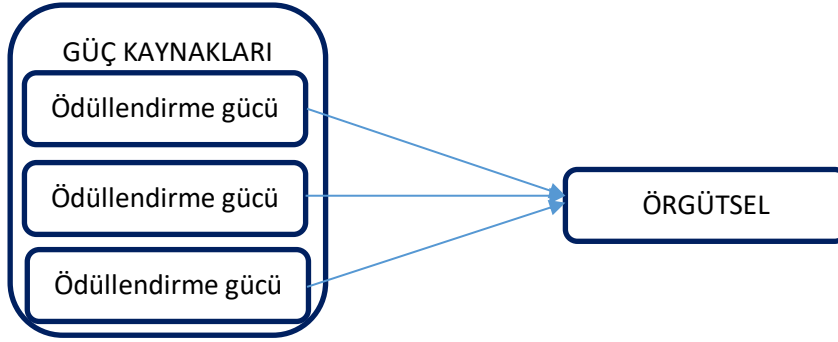
3.1. Araştırmanın Amacı

Yöneticiler ve liderlerin görevi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Stratejik hedeflere ulaşma sürecinde yöneticiler ve liderler güç olgusunu çeşitli şekillerde kullanırlar. Ödüllendirme, korkutma, ceza verme, makama dayalı yetkileri kullanma, iyi ilişkiler kurma bunlardan bazılarıdır. Örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların örgütsel problemler hakkında görüş bildirmesi önemlidir. Çalışan sermayesinden tam olarak faydalanmak için çalışanların fikirlerini üst kademedeki kişilerle paylaşması gerekir. Ancak her zaman çalışanlar görüş bildirmek niyetinde olmamaktadır. Yöneticilerin/liderlerin kullandıkları güç kaynakları çalışanların korku, stres, gibi olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olarak sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Söz konusu düşünceden hareketle bu araştırmada, çalışanların sessiz kalmasında yöneticilerin güç kaynaklarının etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Örneklem

Araştırmanın örnekleminin seçiminde kolayda örneklem tekniğinden yararlanılmıştır. İstanbul ilindeki bir hizmet işletmesinde çalışan 430 personel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan çalışanların tamamı yönetici pozisyonunda olmayan kişilerden seçilmiştir. Örneklem seçiminde Hair vd. (2014)'in ölçüm aracındaki her madde için en az 5 örneklem kısıtı ve Kurtuluş (2011) tarafından uygun görülen en az 200 örneklem kısıtları esas alınmıştır. Söz konusu araştırmacıların uygun gördükleri örneklem sayıları maddeler arası korelasyon ve değişkenler arası korelasyonların incelenmesinde güvenilirlik kaynağı oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde veri toplayabilmek için anket formu kullanılmıştır. Anket formunda demografik sorular, güç kaynakları ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği yer almıştır. Demografik sorular, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kişisel özellikleri içeren 5 sorudan oluşmaktadır. Güç kaynakları ölçeği Zafer (2008) tarafından oluşturulmuştur. Güç kaynakları ölçeği 3 ana boyuttan ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ödüllendirme gücü boyutu 11 maddeden, yasal güç boyutu 11 madde ve zorlayıcı güç boyutu 8 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeği Erenler (2010) tarafından oluşturulmuştur ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerin ankette sunulmuş şekli 5'li likerttir.

2.3. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırmanın kavramsal modeli

3. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu aşamasında faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

Tablo 1. Ödüllendirme gücü ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Bileşen	İlk Özdeğer			Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'Si	Toplam %	Toplam	Varyansın %'Si	Toplam %
1	4,825	60,313	60,313	4,825	60,313	60,313
2	,758	9,479	69,792			
3	,658	8,220	78,012			
4	,485	6,063	84,075			
5	,444	5,552	89,627			
6	,343	4,284	93,910			
7	,294	3,678	97,588			
8	,193	2,412	100,000			

KMO Ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçümü.= ,895

Bartlett's Test Of Sphericity, Sig.= ,000

Ki-Kare= 1955,932

Serberstlik Derecesi= 28

Ödüllendirme gücü ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Tabloda yer alan bilgiler incelendiğinde ödüllendirme gücü ölçeğinin açıklanan toplam varyansının %60,31 olduğu görülmektedir. Ödüllendirme gücü ölçeğinin KMO değeri, 0,895, Bartlett's küresellik testi sonucu $0,000 \leq 0,050$ düzeyinde anlamlıdır. Ölçekte yer alan maddeler tek bir faktörde dağılım göstermiştir. Ancak ölçekte yer alan üç ifade (toplum önünde onurlandırma, başarıyı belgeyle ödüllendirme ve başarıyı ödüllendirme) maddeler arası korelasyon ve uygun faktör yükleme değerlerini sağlamadığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Ölçek araştırmada kullanılmak üzere uygun bir ölçüm aracıdır.

Tablo 2. Yasal güç ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Bileşen	İlk Özdeğer			Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'Si	Toplam %	Toplam	Varyansın %'Si	Toplam %
1	5,903	53,659	53,659	5,903	53,659	53,659
2	,955	8,684	62,343			
3	,910	8,273	70,616			
4	,644	5,852	76,468			
5	,587	5,335	81,803			
6	,501	4,553	86,356			
7	,431	3,922	90,279			
8	,320	2,913	93,192			
9	,304	2,767	95,959			

10	,241	2,188	98,147		
11	,204	1,853	100,000		

KMO Ve Bartlett's Test
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçümü.=,893
Bartlett's Küresellik Testi, Anlamlılık.= ,000
Ki-Kare= 2637,190
Serberstlik Derecesi= 55

Yasal güç ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır. Tabloda yer alan bilgiler incelendiğinde yasal güç ölçeğinin açıklanan toplam varyansının %53,65 olduğu görülmektedir. Yasal güç ölçeğinin KMO değeri, 0,893, Bartlett's küresellik testi sonucu $0,000 \leq 0,050$ düzeyinde anlamlıdır. Ölçekte yer alan hiçbir madde araştırma kapsamından çıkarılmamıştır. Ölçek araştırmada kullanılmak üzere uygun bir ölçüm aracıdır.

Tablo 3. Zorlayıcı güç ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Bileşen	İlk Özdeğer			Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'Si	Toplam %	Toplam	Varyansın %'Si	Toplam %
1	3,712	53,033	53,033	3,712	53,033	53,033
2	,915	13,072	66,104			
3	,794	11,339	77,443			
4	,539	7,702	85,145			
5	,442	6,321	91,465			
6	,310	4,430	95,895			
7	,287	4,105	100,000			

KMO Ve Bartlett's Test
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçümü.= ,821
Bartlett's Küresellik Testi, Anlamlılık.=,000
Ki-Kare= 1217,646
Serberstlik Derecesi= 21

Zorlayıcı güç ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Tabloda yer alan bilgiler incelendiğinde zorlayıcı güç ölçeğinin açıklanan toplam varyansının %53,03 olduğu görülmektedir. Zorlayıcı güç ölçeğinin KMO değeri, 0,821, Bartlett's küresellik testi sonucu $0,000 \leq 0,050$ düzeyinde anlamlıdır. Ölçekte yer alan bir madde (olumsuz davranışta bulunanları ikaz etme), maddeler arası korelasyon ve uygun faktör yükleme değerlerini sağlamadığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Ölçek araştırmada kullanılmak üzere uygun bir ölçüm aracıdır.

Tablo 4. Sessizlik ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Bileşen	İlk Özdeğer			Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'Si	Toplam %	Toplam	Varyansın %'Si	Toplam %
1	6,979	63,443	63,443	6,979	63,443	63,443
2	,724	6,578	70,020			
3	,635	5,769	75,790			
4	,630	5,723	81,512			
5	,486	4,416	85,928			
6	,412	3,748	89,677			
7	,372	3,383	93,060			
8	,305	2,770	95,830			
9	,189	1,718	97,547			
10	,160	1,454	99,002			
11	,110	,998	100,000			

KMO Ve Bartlett's Test
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçümü.=,941
Bartlett's Küresellik Testi, Anlamlılık.= ,000
Ki-Kare= 3714,318
Serberstlik Derecesi= 55

Sessizlik ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır. Tabloda yer alan bilgiler incelendiğinde sessizlik ölçeğinin açıklanan toplam varyansının %63,44 olduğu görülmektedir. Sessizlik ölçeğinin KMO değeri, 0,941, Bartlett’s küresellik testi sonucu $0,000 \leq 0,050$ düzeyinde anlamlıdır. Sessizlik ölçeği alanyazına uygun şekilde tek bir faktörde dağılım göstermiştir. Ölçek kapsamındaki bir madde (yöneticiyle konuşmada rahat hissetme) uygun dağılım sağlamadığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Ölçek araştırmada kullanılmak üzere uygun bir ölçüm aracıdır. Ölçüm araçlarının faktör analizinde uygun sonuçlara sahip olması ile birlikte güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizi ile ilgili bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. Ödüllendirme gücü ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

	Madde Silindiğindeki Cronbach’s Alpha Değeri	Cronbach's Alpha
Başarıyı takdir	,892	,905
Başarıya övgü	,888	
Girişimleri destekleme	,886	
Geribildirim	,887	
Girişim için cesaretlendirme	,894	
Ödüllendirme	,902	
Adil davranış	,892	
Başarılıların üstlere bildirilmesi	,899	

Ödüllendirme gücü ölçeğinin güvenilirlik düzeyi Cronbach’s Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları tablo 5’te yer almaktadır. Ödüllendirme gücü ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısının 0,905 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ödüllendirme gücü ölçeğinin çok yüksek düzeyde güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Yasal güç ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

	Madde Silindiğindeki Cronbach’s Alpha Değeri	Cronbach's Alpha
Yasal kurallara uyup uyulmadığını izleme	,898	,908
Gücü kullanmada yasalara uygunluk	,896	
Toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlama	,898	
Yasal gücü herkese uygulama	,901	
Acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemseme	,897	
Kurumun temel ilkelerine bağlı olarak görev yapma.	,894	
İş başında gözlem	,910	
Yasal yaptırımlar hususunda çalışanları bilinçlendirme	,901	
Yazılı ve sözlü görevler verme	,902	
Çalışmaların resmi olarak onaylanması	,900	
Sorumlu olduğunu hissettirme	,901	

Yasal güç ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin hesaplanmasında Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 6’da yer almaktadır. Yasal güç ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0,908 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda ölçeğin çok yüksek derecede güvenilirlik sağladığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 7. Zorlayıcı güç ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

	Madde Silindiğindeki Cronbach’s Alpha Değeri	Cronbach's Alpha
İşe geç girip erken ayrılma durumlarında uyarı	,824	,847
Görevlerini etkin şekilde yerine getirmeme durumunda uyarı	,824	
Yapılan yanlışlar için uygun zamanlarda görüşme	,830	
Şikâyetlere göre toplantılarda genel uyarılarda bulunma	,836	
Yapılan genel yanlışlar hakkında uyarma.	,816	
İletişim bozuklukları nedeniyle çalışanları uyarma	,814	
İşlerinde yeterli olmayanları uyarma	,837	

Zorlayıcı güç ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 7'de yer almaktadır. Zorlayıcı güç ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,847 olarak tespit edilmiştir. Bulgular doğrultusunda ölçeğin çok yüksek derecede güvenilirlik sağladığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 8. Sessizlik ölçeğini güvenilirlik analizi sonuçları

	Madde Silindiğindeki Cronbach's Alpha Değeri	Cronbach's Alpha
Alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum	,928	,931
Olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.	,924	
Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.	,921	
Bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticimle paylaşmam.	,921	
Muhalef görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim.	,923	
İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmem gerektiğini düşünüyorum.	,942	
Yöneticim eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümünden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	,925	
Sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim.	,923	
Gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok sessiz kalmayı tercih ederim.	,919	
Çalışanlar işyerindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.	,918	
Yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	,931	

Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Tablo 8'de yer alan güvenilirlik değerleri hakkındaki bulgular incelendiğinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısının 0,931 olduğu görülmektedir. Elde edilen değer çok yüksek düzeyde güvenilirlik seviyesini belirtmektedir.

Araştırma kapsamına dahil olan katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Katılımcı özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Demografik özellikler

		Kişi	%
Yaş	29 ve altı	78	18,1
	30-34 arası	162	37,7
	35-39	115	26,7
	40 ve üzeri	75	17,4
	Toplam	430	100,0
Cinsiyet	Kadın	244	56,7
	Erkek	186	43,3
	Toplam	430	100,0
Medeni durum	Evlü	281	65,3
	Bekâr	149	34,7
	Toplam	430	100,0
Çocuk var mı?	Evet	251	58,4
	Hayır	177	41,2
	Cevapsız	2	,4
	Toplam	430	100,0
Eşin çalışma durumu	Evet	246	57,2
	Hayır	184	42,8
	Toplam	430	100,0

Araştırma kapsamında veri elde edilen örneklemin özellikleri Tablo 9’da yer almaktadır. Katılımcıların %18,1’i 29 yaş ve altındaki, %37,7’si 30-34 yaş aralığındaki, %26,7’si 35-39 yaş aralığındaki ve %17,4’ü 40 yaş ve üzerindeki kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %56,7’si kadınlardan %43,3’ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %65,3’ü evli, %34,7’si ise bekdir. Katılımcıların %58,4’ü çocuk sahibi olduğunu belirtirken, %41,2’si çocuğunun olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %57,2’sinin eşi çalışırken %42,8’inin ise eşi çalışmamaktadır.

Örgütsel sessizlik ve yöneticilerin güç kaynakları arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde tüm değişkenler bağımsız değişken olarak yer almaktadır.

Tablo 10. Değişkenler arasındaki ilişkiler

		Sessizlik	Ödüllendirme Gücü	Yasal Güç	Zorlayıcı Güç
Sessizlik	Pearson Korelasyon	1			
	Anlamlılık (2-Kuyruk)				
	N	428			
Ödüllendirme Gücü	Pearson Korelasyon	-,276**	1		
	Anlamlılık (2-Kuyruk)	,000			
	N	428	430		
Yasal Güç	Pearson Korelasyon	-,315**	,677**	1	
	Anlamlılık (2-Kuyruk)	,000	,000		
	N	428	430	430	
Zorlayıcı Güç	Pearson Korelasyon	-,103*	,477**	,648**	1
	Anlamlılık (2-Kuyruk)	,033	,000	,000	
	N	428	430	430	430

** . 0.01 seviyesinde anlamlılık (2-tailed).
* . 0.05 seviyesinde anlamlılık (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10’da yer almaktadır. Örgütsel sessizlik ile ödüllendirme gücü arasında düşük düzeyde ($-1,0 \leq -0,276 \leq 1,0$) ters yönde ve istatistiki olarak anlamlı ($0,000 \leq 0,050$) ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile yasal güç arasında düşük düzeyde ($-1,0 \leq -0,315 \leq 1,0$), ters yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($0,000 \leq 0,050$) ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile zorlayıcı güç arasında çok düşük düzeyde ($-1,0 \leq -0,103 \leq 1,0$), ters yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($0,033 \leq 0,050$) ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular genel olarak incelendiğinde yöneticilerin kullandığı güç türleri ile çalışanların sessizlik davranışları arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ifade etmek mümkündür.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen ilişkilerin anlamlı olmasına bağlı olarak regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde örgütsel sessizlik bağımlı değişken, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ise bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Regresyon analizi sonuçları

Model Özeti						ANOVA ^a
Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahminlerin Std. Hatası	F	Anlamlılık
1	,354 ^a	,125	,119	,84519	20,279	,000 ^b
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		T	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	4,343	,358		12,134	,000
	Ödüllendirme Gücü	-,172	,084	-,127	-2,054	,041
	Yasal Güç	-,617	,127	-,347	-4,849	,000
	Zorlayıcı Güç	,293	,096	,182	3,045	,002

a. Tahmin değişkeni: (Sabit), zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç,
b. bağımlı değişken: sessizlik

Yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların sessizlik davranışları üzerindeki etkisini tespit edebilmek için yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin düşük düzeyde olduğu (0,354) görülmektedir. Yöneticilerin kullandığı zorlayıcı güç, yasal güç ve ödüllendirme gücünün çalışanların sessizlik davranışlarının %11,9'unu açıkladığı görülmektedir. Modelden elde edilen açıklama düzeyi ve değişkenler arası ilişkiler istatistiki olarak (Anova, anlamlılık= 0,000≤0,050) anlamlıdır. Modelde yer alan katsayılar incelendiğinde yöneticilerin hiçbir güç unsurunu kullanmadığı durumda çalışanların sessiz kalma davranışı (sabit) 4,343'tür. Yöneticilerin kullandıkları ödüllendirme gücü ve yasal güç çalışanların sessiz kalma eğilimini azaltmaktadır. Bunun yanında zorlayıcı güç kullanımı ise çalışanların sessiz kalmasına neden olmaktadır. Yöneticinin zorlayıcı güç kullanımı çalışan sessizliğini arttırmada önemli bir faktör (0,182) olarak görülürken, sessizliği azaltmadaki en önemli faktör ise yasal güç kullanımıdır (-0,347). Modelden elde edilen sonuçlar; yönetimin korku, baskı ve istismar kullanarak çalışanları yönetmeye çalıştığında çalışanların sessizlik seviyesi artmaktadır. Ancak yönetim süreci yasal prosedürlere, makamın verdiği yetkilere, ödüllere, teşviklere dayandığında çalışanın örgütteki problemleri dile getirme düzeyleri artmaktadır.

4. SONUÇ

Çalışanların yönetim ve örgütsel süreçlere katılması, problemlerin çözümünde görüş belirtmeleri çalışan sermayesinden tam olarak faydalanmak açısından önem taşımaktadır. Ancak çalışanlar her zaman görüş bildirme niyetinde olmamaktadır. Korku, baskı, kişilik özellikleri, lider özellikleri, örgüt kültürü ve iklimi gibi birçok faktör çalışanın görüşlerini açıkça belirtmesine imkân tanımamaktadır. Çalışanın sessiz kalmasında yöneticilerin rolü olduğuna dair (Botero ve Dyne, 2009; Detert ve Burris, 2007) araştırma bulguları bulunmaktadır. Yöneticilerin, yönetim fonksiyonunu gerçekleştirirken yaygın olarak kullandığı zorlama, yasal prosedürler ve ödüllere dayalı güç, çalışanın örgütsel problemler hakkında sessiz kalmasına neden olabilmektedir. Alanyazın taramasında güç ve sessizlik kavramları arasındaki ilişkileri gösteren nicel çalışmanın yeterli sayıda olmadığı görülmüştür. Alanyazındaki eksikler de göz önüne alınarak Bu çalışmada çalışanın sessiz kalmasında yöneticinin güç kaynaklarının rolünün incelenmesi, hangi güç kaynağı kullanımının çalışanın sessizliğinde nasıl rol oynadığı tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki hizmet sektörü çalışanlarıdır. Katılımcılar tamamen yönetici rolü olmayan kişilerden seçilmiştir.

Araştırmada güç ve sessizlik arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda zorlayıcı güç kullanımı, yasal güç kullanımı ve ödül gücü kullanımının çalışanların sessizliği ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Elde edilen ilişkiler düşük düzeyde ve ters yöndedir. Korelasyon analizinde elde edilen ilişkilere bağlı olarak regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda ödüllendirme gücü ve yasal gücün çalışanların sessizlik seviyesini azalttığı tespit edilmiştir. Ancak yöneticilerin kullandığı zorlayıcı gücün ise çalışanların sessizlik seviyesini arttırdığı görülmüştür. Korelasyon analizi sonucunda yasal güç ve ödüllendirme gücünün çalışanların örgütsel sessizlikleri ile olan ters yönlü ilişkisi regresyon modelinde pozitif nedensellik ilişkisine dönüşmüştür. Güç türlerinin teker teker kullanımı sessizliği artırma yönünde bir etkide bulunurken birlikte kullanılması ise yasal güç ve ödüllendirme gücünün sessizliği azaltma yönünde etkilemesine neden olmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar alanyazındaki sonuçlarla ve görüşlerle kısmen benzerlik göstermektedir. Atilla ve Dirin (2018) tarafından yapılan çalışmada sessizlik ile güç arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Botero ve Dyne (2009) tarafından yapılan çalışmada ise yönetimde güç kullanımının çalışanları sessizliğe yönelttiği, liderlerle çalışanların olumlu ilişkisinin ise çalışanların fikirlerini daha açık şekilde ifade etmesini sağladığı görülmüştür. Bu çalışmada ise güç faktörlerinin tek tek sessizliği artırma etkisi olduğu görülürken birlikte kullanımı ise sadece zorlayıcı güç kullanımının sessizliğe neden olması ile sonuçlanmaktadır. Bu çalışmada gücün kaynağına bağlı

olarak farklı yönde etkiler elde edilmesini ulusal kültürel değerlerin anlamlı şekilde açıklayacağı, lider-üye etkileşiminin ve kişilik türlerinin çalışanların güç olgusunu anlamlandırmasında önemli unsurlar olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara yukarıda belirtilen hususları göz önünde bulundurması önerilmektedir. Çalışma, kavramsal ilişkileri açıklama yönünden keşfedici niteliktedir. Alanyazında yeterli çalışma olmamasından dolayı bu araştırmanın kapsamındaki kavramsal ilişkilerin farklı sektör ve örneklerle test edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. 2016. Güç ve Etkileme, Editör; Günsel, A. ve Bozkurt, S. Örgütsel Davranış, Nobel Kitap. Ankara.

Aktaş, H., ve E. Şimşek. 2015. “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 11(24):205–30.

Akyüz, B., N. Kaya, ve B. Aravi. 2015. “Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü”. 71–90.

Altınkurt, Y., K. Yılmaz, E. Erol, Ve E., T. Salalı. 2014. “Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki”. Journal of Teacher Education and Educators 25(1):25–52.

Arlı, D. 2013. İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 69-84

Atilla, G. ve Dirin, İ. 2018. Güç Mesafesi - Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Afganistan'daki Türk İşgörenler Örneği, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(59), 1-10.

Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. Management Communication Quarterly, 23 (1), 84-104.

Çakıcı, A. (2010), Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Detay Yayıncılık, Ankara.

Çakıcı, A. 2007. “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 16(1):145–62.

Dayton, E. Ve Henriksen, K. 2007. Communication failure: basic components, contributing factors, and the need for structure, The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety, 33(1), 34-47.

Detert, J. R. Ve Burris E. R. 2007. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?, Academy of Management Journal 50(4);869-884.

Dyne, L. V., S. Ang ve C. B. Isabel, (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, 40(6), 1360-1392, (September).

Edmonson, A. C., (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams, Administrative, Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Erenler, E. 2010. Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, Ankara.

Hair, J. Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). Multivariate data analysis, 7. Ed. Pearson Education Limited, Essex, England.

Kurtuluş, K. (2011). Araştırma Yöntemleri, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Morrison, E. W., ve F. J. Milliken. 2000. "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". Academy of Management Review.

Park, C. W., ve M. Keil. 2009. "Organizational silence and whistle-blowing on it projects: an integrated model". Decision Sciences 40(4):901–19.

Rhee, J.; Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. Social Behavior and Personality, 42 (5), 705-720.

Robbins, Stephan P., ve Timothy A. Judge. 2017. Organizational Behavior. Harlow, İngiltere: Pearson Education Limited.

Zafer, D. (2008). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yalçın, A. 2015. Güç ve Politika, içinde; Örgütsel Davranış, editör, İnci Erdem, Nobel yayınları, Ankara.

Gephart, K. J. J. Detert, J. R. Trevino, L. K. Edmonson, A. C. 2009. Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, Research in Organizational Behavior 29 (2009) 163–193