

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ:  
GAZİANTEP’TE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**İBRAHİM HALİL DONATBAYAN**

**GAZİANTEP - 2017**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ:  
GAZİANTEP’TE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
İBRAHİM HALİL DONATBAYAN**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. TUBA BÜYÜKBEŞE**

**GAZİANTEP - 2017**

## KABUL VE ONAY

### KABUL VE ONAY

İbrahim Halil DONATBAYAN tarafından hazırlanan "Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Gaziantep'te Bir Alan Araştırması" başlıklı bu çalışma 20/06/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE  
(Başkan)



Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN  
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Yakup DURMAZ  
(Üye)

#### Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum. 20.06.2017

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK  
Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunduğum “**Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Gaziantep’te Bir Alan Araştırması**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. **20/06/2017**

**İbrahim Halil DONATBAYAN**

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimi boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, öğrencisi olmaktan onur duyduğum ve ayrıca eğitimim boyunca göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli tez hocam, Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye, tezimi oluşturmak için hazırlamış olduğum anketi cevaplayarak tezimin oluşmasında yardımlarını esirgemeyen değerli mesai arkadaşlarıma, bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan anneme ve desteklerini daima hissettiğim kardeşlerime en içten saygı ve şükranlarımı sunarım.

**Gaziantep, 2017**

**İbrahim Halil DONATBAYAN**



## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaçla T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı taşra teşkilatı olan Gaziantep Adliyesinde farklı unvanlarda (cumhuriyet savcısı, hakim, yazı işleri müdürü, zabıt katibi, mübaşir) çalışmakta olan kamu personeli üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır.

Anket yöntemi ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 23 istatistik programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ile ilişkisi olduğu ve örgütsel yabancılaşmanın sessizlik boyutları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Adalet Bakanlığı, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this study is to search the relationship between organizational alienation and organizational silence. For this purpose, a field research is made on civil servants who are working on different positions (public prosecutor, judge, chief clerk, court clerk, crier) at Gaziantep Courthouse that is a field service under the Ministry of Justice of Republic of Turkey.

The data obtained with survey method are analyzed with the statistic programme SPSS 23 on computer environment. As a result of analyzes made, it has been reached the result that organizational alienation has a relationship with acquiescent silence, been preserved silence, and protectionist silence which are subdimensions of organizational silence, and has an effect upon silence subdimensions.

**Keywords:** Ministry of Justice, organizational silence, organizational alienation

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	x

## BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA.....	1
Giriş .....	1
1.1. Yabancılaşma Kavramı.....	2
1.1.1. Marx'a göre Yabancılaşma .....	3
1.1.2. Hegel'e Göre Yabancılaşma .....	5
1.1.3. Weber'e Göre Yabancılaşma .....	7
1.1.4. Feuerbach'a Göre Yabancılaşma .....	7
1.1.5. Durkheim'e Göre Yabancılaşma.....	8
1.1.6. Marcues'e Göre Yabancılaşma .....	9
1.1.7. Fromm'a Göre Yabancılaşma .....	11
1.1.8. Seeman'a Göre Yabancılaşma .....	12
1.2. Yabancılaşmanın Boyutları.....	13
1.2.1. Güçsüzlük Duygusu .....	13
1.2.2. Anlamsızlık Duygusu .....	14
1.2.3. Normsuzluk (Kuralsızlık) Duygusu .....	16
1.2.4. Yalıtılmışlık (İzolasyon) Duygusu .....	17



1.2.5. Kendine Yabancılaşma Duygusu .....	18
1.3. Örgütlerde Yabancılaşmanın Temel Nedenleri.....	20
1.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları .....	23
1.4.1. İş Tatminsizliği .....	23
1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	24
1.4.3. Mesleki Tükenmişlik .....	25
1.4.4. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği.....	26
1.4.5. Örgütsel Sessizlik .....	26

## **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....</b>	<b>28</b>
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	28
2.2. Örgütsel Sessizlik Boyutları.....	30
2.2.1. Kabullenici Sessizlik .....	30
2.2.2. Korunmacı Sessizlik .....	31
2.2.3. Korumacı Sessizlik.....	31
2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	34
2.3.1. Fayda- Maliyet Analizi .....	34
2.3.2. Bekleyiş Teorisi .....	34
2.3.3. Kendini Ortama Uyarlama.....	35
2.3.4. Sessizlik Sarmalı .....	36
2.4. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri .....	37
2.4.1. Çalışan İtaati .....	38
2.4.2. Sağır Kulak Sendromu .....	38
2.4.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	39
2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	39

2.5. Örgütlerde Sessiz Kalmanın Nedenleri .....	40
2.5.1. Geçmiş Tecrübeler .....	41
2.5.2. Yöneticilere Güvenilmemesi .....	41
2.5.3. İzolasyon Korkusu.....	42
2.5.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	43
2.5.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu .....	43
2.5.6. Mobbing (Psikolojik Taciz) .....	44
2.5.7. Örgütsel Yabancılaşma.....	44

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: GAZİANTEP’TE BİR ALAN ARAŞTIRMASI .....**

3.1. Araştırmanın Amacı .....	48
3.2. Araştırmanın Önemi .....	49
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	49
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçek.....	50
3.5. Araştırmanın Modeli.....	51
3.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	51
3.6.1. Anketlerin Güvenirlik Çalışması .....	52
3.6.2. Anketlerin Normallik Çalışması .....	52

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM.....**

4.1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Yapılarının Frekans Analizi Yöntemi İle İncelenmesi .....	53
4.2. Araştırmaya Katılanların Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Frekans Analizi Yöntemi İle İncelenmesi.....	60

4.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Frekans Analizi Yöntemi İle İncelenmesi .....	61
4.4. Araştırmaya Katılanların Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Analizler .....	64
4.5. Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik puanlarına ilişkin analizler .....	67
4.6. Korelasyon Analizi .....	73
4.7. Regresyon Analizi .....	75

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>78</b>
5.1. Sonuç .....	78
5.2. Öneriler .....	80
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>82</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>92</b>
Ek 1. Anket Formu .....	92
Ek 2. İzin Yazıları .....	94

## TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 1.</b> Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri.....	52
<b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Durumlarına Göre Genel Dağılımı .....	53
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Genel Dağılımı .....	54
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Genel Dağılımı .....	55
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Genel Dağılımı .....	56
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Göre Genel Dağılımı .....	57
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Genel Dağılımı .....	58
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılanların “Fırsatınız Olsa Kurum Değiştirmeyi Düşünür Müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre Genel Dağılımı .....	59
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılanların Yabancılaşmaya İlişkin Görüşleri .....	60
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	61
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	62
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	63
<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin T-Testi Analizi .....	64
<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin T-Testi Analizi .....	64
<b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....	65
<b>Tablo 16.</b> Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....	65
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....	66
<b>Tablo 18.</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....	66
<b>Tablo 19.</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların T-Testi Analizi .....	67

<b>Tablo 20.</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Değişkenine Göre rgtsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların T-Testi Analizi .....	68
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Katılanların Yaş Değişkenine Göre rgtsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi .....	69
<b>Tablo 22.</b> Araştırmaya Katılanların Görev Değişkenine Göre rgtsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi .....	70
<b>Tablo 23.</b> Araştırmaya Katılanların Görev Süresi Değişkenine Göre rgtsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi .....	71
<b>Tablo 24.</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre rgtsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi .....	72
<b>Tablo 25.</b> Yabancılaşma İle rgtsel Sessizlik Alt Boyutlarının Korelasyon Değerleri .....	74
<b>Tablo 26.</b> Yabancılaşma ve Kabullenici Sessizlik Regresyon Değerleri.....	75
<b>Tablo 27.</b> Yabancılaşma ve Korunmacı Sessizlik Regresyon Değerleri .....	76
<b>Tablo 28.</b> Yabancılaşma ve Korunmacı Sessizlik Regresyon Değerleri .....	77

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Örgütlerde Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Etmenler .....	21
Şekil 2. Örgütlerde Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Etmenler .....	22
Şekil 3. Sessizliğin Boyutlarına Örnekler .....	33
Şekil 4. Sessizlik Spirali .....	37
Şekil 5. Araştırmanın Modeli .....	51
Şekil 6. Araştırmaya katılanların cinsiyet durumlarına göre genel dağılımı.....	53
Şekil 7. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre genel dağılımı .....	54
Şekil 8. Araştırmaya katılanların yaşlarına göre genel dağılımı.....	55
Şekil 9. Araştırmaya katılanların görevlerine göre genel dağılımı .....	56
Şekil 10. Araştırmaya katılanların görev sürelerine göre genel dağılımı .....	57
Şekil 11. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre genel dağılımı .....	58
Şekil 12. Araştırmaya katılanların “Fırsatınız olsa kurum değiştirmeyi düşünür müsünüz?” sorusuna verdikleri cevaplara göre genel dağılımı .....	59

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

### Giriş

Değişen dünya düzeni göz önünde bulundurulduğunda günümüz çalışma koşullarında insan faktörü çok önemli bir noktaya erişmiş olup örgütlerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Örgütler, insanların yetkinliklerini ve becerilerini değerli bir varlık olarak kabul etmeye başlamıştır. Bu bağlamda örgütler, işgörenleri olan insan sermayesini ne derecede verimli kullanıyorlarsa yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları o derece kolaylaşacaktır.

Örgütün başarısında, örgütle işgören arasındaki ilişkilerin verimli olabilmesi için temel şart örgüt ve işgören arasında iş birliği, güven ve sadakat temelinde oluşturulacak bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda işgörenlerin kendilerini örgütlerin birer parçası olarak hissedebilmeleri, örgütlerin amaçlarını kabul etmeleri ve bu amaçlara erişebilmek adına ellerinden gelen çabayı sarf etmeleri ve barındırdıkları bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirerek örgüte olan faydalarını artırma çabası içinde olmaları arzu edilir.

Modern organizasyonlarda örgütler işgörenlerin, örgüt hakkında alınacak kararlara katımlarını sağlama gibi durumları desteklemektedirler. Ancak yapılan araştırmalar, işgörenlerin, açıkça konuşmayı riskli buldukları, açıkça konuşmanın yarar sağlamayacağı inancına kapıldıkları, ilişkilere zarar vermemek, daima şikayetçi olarak görülmemek için ve bu durumun terfi etmelerine engel olacağı ya da işten atılacağı gibi korkular nedeni ile sessizleştiklerini veya kuruma olan bağlılıklarını yitirerek, kendilerine, çevrelerine ve örgüte karşı yabancılaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu da örgütlerin çalışanlarından yeterli düzeyde verim alamamaları ve rekabet ortamında modern çağa ayak uyduramamalarına neden olmaktadır. İşgörenlerin sessiz kalmaları veya yabancılaşmalarının, örgütlere ve işgörelere olumsuz geri dönüşleri bulunmakta, bu geri dönüşler örgütlerin sağlıklı karar almalarını, gelişebilmelerini ve işgörenlerin performanslarının artmasına engel olarak hem örgütün, hem de işgörenin motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Bu çalışma kamu örgütünde hizmet veren kamu personelinin kendilerine, çevrelerine veya örgütlere karşı yabancılaşmaları ile sessizleşmeleri arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmaktadır. Çalışmanın en temel amacı, işgörenler olan kamu personelinin

yabancılaşmaları ile sessizleşmelerinin hangi boyutu (kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik) arasında bir ilişki olduğunu ve alt amaç olarak da işgörenlerin demografik özelliklerinin, yabancılaşmalarına ve sessizleşmelerine bir etkisinin olup olmadığını tespit etmektir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yabancılaşma kavramı ile ilgili bilgiler yer olmaktadır. Bu kapsamda yabancılaşmanın boyutları olan güçsüzlük duygusu, anlamsızlık duygusu, normsuzluk (kuralsızlık) duygusu, yalıtılmışlık (izolasyon) duygusu ile yabancılaşmaya neden olabilecek temel nedenler ve yabancılaşmanın neden olduğu sonuçlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise; örgütsel sessizlik ile ilgili bilgilere yer verilerek, örgütsel sessizliğin boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ele alınarak örgütsel sessizlik teorileri açıklanmış olup, işgörenlerin örgütlerde sessiz kalma biçimleri, işgörenlerin örgütlerine karşı sessiz kalmalarının nedenleri alt boyutları ile ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise; T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı taşra teşkilatı olan Gaziantep Adliyesi'nde çalışan kamu personelinin örgütlerine karşı yabancılaşmaları ile sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir anket hazırlanmış, elde edilen verilerin SPSS 23.0 istatistik programında analiz edilmiştir.

Bu araştırma ile elde edilen sonuçların, kamu örgütünde çalışmakta olan kamu personelinin yabancılaşmalarını ve sessizleşmelerini önleme konusunda yapılacak araştırmalara yön vererek, kamu örgütü yöneticilerine de yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## **1.1. Yabancılaşma Kavramı**

Yabancılaşma kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Nitekim bu sebeple kavram, felsefi, toplumsal ve ruhsal bağlamda farklı alanlarda başta Hegel olmak üzere; Sokrates, Marx, Goethe, Weber, Durkheim gibi birçok düşünür araştırmacı tarafından yorumlanmış ve tanımlanmıştır (Çelik, 2005: 11).

Yabancılaşma en genel çerçevesiyle “bireylerin birbirinden ya da belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşmaları” olarak ifade edilmektedir (Yapıcı, 2004: 1). Yabancılaşmayı daha dar bir kapsamda bireysel olarak ele alan bir tanıma göre ise, yabancılaşma; “toplumsal sistemin bir parçası olan bireyin, kendi davranışlarının elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebileceğine dair



geliştirdiği inançtır” (Çalışır, 2006: 12). Yabancılaşmayı kişinin iş yaşamı üzerinde ele alan ve işe yabancılaşma olarak nitelendiren bir diğer tanıma göre ise yabancılaşma; kişilerin yaptıkları işi anlamsız bulmaları, iş yerlerinde kurdukları ilişkilerden doyum sağlayamamaları, kendisini yalnız, yetersiz ve güçsüz hissetmesi, geleceğe ilişkin umudunu yitirmesi ve kendisini sistemin basit ve değersiz bir çarkı olarak görmesi olarak nitelendirilmiştir (Elma, 2003: 16).

Tanımlarda da belirtildiği üzere yabancılaşmanın kavramsal kullanımı iki farklı anlam içermektedir. İlki; sosyo-psikolojik kullanım olarak belirtilmektedir. Kişinin, bir toplum veya gruptan izole olması ve kendisini mevcut toplum veya gruba ait hissetmemesi durumudur. İkincisi ise, felsefi kullanımıdır, buda “Metalaşma/şeyleşme” olarak tanımlanır. Kişiye obje gibi davranılması “şeye” dönüşmesi ve bu süreçte kimliğini kaybetmesi durumudur (Köksal, 2010: 109).

Yabancılaşma, kişilerde kendiliğinden veya aniden değil belli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Problem belirtilerini ilk olarak kişinin kendini güçsüz hissetmesi şeklinde göstermektedir, akabinde ise yaptığı işin veya devam eden hayatının giderek anlamsızlaşmaya başladığını hissetmesi olarak devam etmekte ve sonucunda ise kişinin, çevresine veya kendisine karşı izole olması olarak bu süreç tamamlanmaktadır. Bu durum bireyin sosyal ve kültürel ortamına karşı uyum kavramının azalmasına, çevresine olan kontrolünü yitirmesine, giderek çaresizleşerek kendisini bulunduğu ortamdan izole etmesine neden olmaktadır (Atalay, 2013: 43).

Aşağıda örgütsel yabancılaşma ile ilgili farklı yazarların görüşlerine yer verilmektedir.

### **1.1.1. Marx’a göre Yabancılaşma**

Marksizimde yabancılaşma süreci, felsefi yada metafizik bakımından yadsınamaz bir süreç olmak yerine, sosyolojik bir sürecin anlatımı haline gelmektedir. Yabancılaşma sosyolojik olarak yorumlandığında, var olan toplumsal düzenin tarihsel, ahlaki ve sosyolojik bir eleştirisini ifade etmektedir. Bu kapsamda Marx’a göre kapitalist rejimde insanlar yabancılaşmıştır, toplumda kaybolmuşlardır ve bütün yabancılaşmanın kökü ekonomik yabancılaşmadır (Bayhan, 1995: 30).

Marx’ın yabancılaşma kavramına değinirken kullandığı üslup, kavrama felsefi bir açıdan yaklaşmasından dolayı Hegel’in üslubuna benzetilebilmektedir. Ancak Marx, çalışmalarında kavrama ilişkin fikirlerini felsefi değerlendirmelerin dışına çıkararak

“yabancılaşmış emek” gibi kavramlara değinmiştir. Marx’a göre emek yoluyla insanın özgür ve bilinçli eylemi, çarpık ve yabancılaşmış bir etkinliğe dönüşmektedir. Bunun sonucunda ise yaşamın kendisi bir araç olmaya başlamaktadır. Marx’a göre işçinin ürününe yabancılaşması, yalnızca emeğin bir nesnesi haline gelmesi, onun bir dışsal varoluş kazanması anlamına gelmez, ama onun dışında bağımsız olarak ona yabancı bir şey olarak var olması ve onun karşısına bir güç olarak çıkması anlamına gelir (Tekin, 2011: 21).

Mandel ve Novack’ın 1975 yılında yapmış olduğu çalışmalara göre Marx, Feuerbach’ın “genel ve soyut insanı” yaklaşımına karşılık olarak, tarihsel ve toplumsal bir varlık olan, pratik faaliyet içindeki insan yaklaşımını çıkararak, ona pratik yönden yaklaşarak eleştirmektedir. Nitekim Marx, emeğin yabancılaşmasının antropolojik bir nitelikte olduğu, yani bu durumun insanoğlunun bir kaderi olduğu düşüncesini reddeder. Onun için emeğin yabancılaşması, insanın varoluşunun her yerdeki ve bütün gelecekteki sınırı, ayrılmaz doğası kesinlikle değildir. Bu durum, ortaya çıkan çeşitli sosyo-ekonomik örgütlenme biçimlerinin belirli bir sonucudur. Bu görüşleriyle Marx, Hegel’ci yabancılaşmış emek düşüncesini eleştirir ve reddederek yerine farklı bir bakış açısı sunar (Elma, 2003: 20).

Marx’ın yabancılaşmayı ciddi bir şekilde tartışmış olduğu eserlerinden biri olan “Ekonomi ve Felsefe El Yazmaları” (Economic and Philosophical Manuscripts)’nda, mevcut kapitalist koşullarda çalışanların ekonomik sistemde yer alan sıradan bir meta haline düşürüldüklerini, çalışanların daha çok ürettikleri oranda, üretimlerinin gücü ve büyüklüğünün tersine bir şekilde sefalete sürüklendiklerini bildirmektedir (Er, 2007: 20).

Marx, yabancılaşmanın çeşitli şekillerde ortaya çıkabileceğini belirtmekte olup yabancılaşma kavramını dört boyutta incelemektedir. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacak olan; emeğe yabancılaşma, iş sürecine yabancılaşma, doğaya yabancılaşma ve kendine yabancılaşmadır.

Marx’ın üzerinde durduğu ilk yabancılaşma boyutu işgörenin emeğine yabancılaşmasıdır. Marx’a göre kapitalist sistem içerisinde işgöreni; emeği üzerinde, dolayısıyla da emeği sonucu ortaya çıkan ürün üzerinde kontrol sağlayamamaktadır. Böylece işgörenin emeği ve emeği ile ürettiği ürün, kendisi için giderek farklı bir durum arz etmektedir. İş gören üretim sürecinde bedensel ve zihinsel emek gücünü tam kapasiteyle kullanamamakta, ürettiği eşyayı hiçbir şekilde satın alamayacak duruma

gelmektedir. İş görenin emeği sonucu ortaya koyduğu ürün, artık kendisi için yabancı bir nesne olarak durmaktadır (Babür, 2009: 13).

Marx'ın yabancılaşma teorisinin ikinci boyutu, çalışanın iş sürecinde kontrole sahip olamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Marx iş sürecine, yalnızca yaptığı iş karşılığında yeterli ücretin ödenmesi şeklinde dar anlamda bakmamakta, iş sürecini, çalışanın yaptığı işe kendi yaratıcılığını ve aklını da katabildiği faaliyetler bütünü olarak görmektedir. Marx'a göre kapitalist sistemde çalışanın, hedeflerin belirlenmesi ve üretimin sonuçlanması gibi çeşitli faaliyetlerde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca iş süreci de çalışanın kontrolü dışında gerçekleşmektedir. Böylece işçi yaptığı işi anlamlandıramamakta fakat istenildiği şekilde yerine getirmektedir (Ferguson and Lavalette, 2004: 300-301).

Marx'ın üzerinde durduğu üçüncü yabancılaşma boyutu da doğaya yabancılaşma şeklindedir. İnsan-doğa ilişkisinde insanı diğer canlılardan ayıran özelliklerin başında doğaya egemen olabilmesi, onu değiştirebilmesi ve gerçek gereksinimleri doğrultusunda kullanabilmesi gelmektedir.

Marx'a göre yabancılaşmanın dördüncü boyutu ise insanın kendine yabancılaşmasıdır. Kendi ürününe ve iş sürecine yabancılaşan işgören, Marx'a göre giderek kendi öz benliğine de yabancılaşmaktadır. Çalışan kapitalist sistem içerisinde kendi yaratıcı gücünü kullanamamakta, bu da insanın kendi öz varlığına yabancılaşması anlamına gelmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 24-25).

Marx, insanın kendisine yabancılaşmasının sonuçları olarak: “Yabancı kılınmış, yabancılaşmış emek aracılığıyla, işçi bu emek ile ona yabancı ve onun dışında bulunan bir insanın ilişkisini oluşturur. İşçinin emek karşısındaki ilişkisi, kapitalistin, kendisine verilen ad ne olursa olsun, emeğin efendisinin ilişkisini oluşturur” ifadesi ile yabancılaşmanın sonuçlarını belirtmiştir (Esin, 1982: 35).

### **1.1.2. Hegel'e Göre Yabancılaşma**

Yabancılaşma kavramı ilk olarak Hegel tarafından belirli bir çevrede ele alınmıştır. Hegel'in yabancılaşma hakkındaki fikirlerinin önem arz eden kısımları Hegel'in temel eseri olan “The Phenomenology of Mind” ve “The Philosophy of History” de belirttiği ana fikirleri üzerinde şekillenmiştir. Hegel'in yabancılaşmaya ilişkin yaklaşımına göre, kişinin yaşamını sürdürdüğü ortama yabancılaşması, ruhunun karakteristik bir özelliğidir. Kişi ancak ruhsal yönden gelişimini tam olarak

tamamladığında kendi gücüyle yabancılaşmış kişiliğinin üstesinden gelebilecektir (Develioğlu ve Tekin, 2012: 121-122). Yabancılaşma kavramını dini referanslarından çıkartarak felsefeye kazandıran Hegel'dir. Hegel'de yabancılaşma kişinin özünde farklı olmadığı ve geçmişinde birlikte olduğu şeyden ayrılışı ve bunun farkındalığı, bireyin özünde farklı olmadığı ve geçmişinde birlikte olduğu şeyden bilerek vazgeçışı veya kendini kurban edişi olarak anlamını bulmaktadır (Yüksel, 2014: 165).

Hegel toplumsal faaliyetleri yaratanların, bizzat toplumun bireyleri olduğunu savunmaktadır. Yazar kitabında, fakat “toplumsal töz, hem insan tininin gelişiminin çeşitli evrelerini belirleyen nesnelleşmiş ifadesi, hem de insan tininin, gelişim süreciyle bütünlük oluşturan bir ürünü olarak düşünülmelidir. Hegel'e göre toplumsal töz, insan tininden özde bağımsız olan bir şey değil, onun bir yönü, varlık tarzı olarak görülür” (Özbudun vd, 2008: 16-20). Bu nedenle Hegel, birey ve ait olduğu toplumun birbirlerinden ayrılmaz iki ana değişken olduklarını savunmaktadır. Bu kapsamda Hegel'e göre yabancılaşma, bireyin kendi ruhundan uzaklaşarak bireyselleşmesi anlamında kullanılmaktadır.

Hegel'e göre; “Düşünen özne(ler) olarak oluşum halindeki insanlarla ilişkili olmayan hiçbir gerçek olamaz. Gerçek, insanın gerçeğidir.” Doğa dünyasının sözde nesnelliği aslında yabancılaşmasıdır. Çünkü bu görüntüler ardında insanın görevi yaşamının özünü keşfetmesi ve her şeyi bilincinin öz bir niteliği olarak gözlemlemektir. Aynı ilke sanat ve din gibi alanları içeren kültür dünyası içinde geçerlidir. Eğer bu alanlar; insandan bağımsız olarak düşünülürse, ancak onların nihai anlayışta bütünlleştirilmesi ve “Mutlak Bilgi” içinde toplanmasıyla önlenebilecek pek çok yabancılaşmalara yol açılacaktır. Hegel, tüm bunların oluşum kaynağını ‘ruh’ olarak görür. Çünkü ruh, kendi dışında bir dünya yaratır ve daha sonra yarattığı bu dünyanın kendi ürünü olduğunu anlar. Oysaki dünya onun davranış içinde bulunma ve sonlandırma eyleminde vardır. İşte bu durumda ruh, kendini yabancılaştırdığını fark etmez ve yavaş yavaş kendi yarattığı dünyanın kendinden ayrı bir şey olmadığını fark eder. Yabancılaşmanın da bu kavramın eksikliğinden kaynaklandığını belirtir. Yabancılaşma ancak insanlar tümüyle bilinçlerinin özüne kavuştukları, kendi çevrelerinin ve kültürlerinin Ruh'tan kaynaklandığını anladıkları zaman son bulacaktır Özgürlük bu anlayışta yatmaktadır ve özgürlük tarihin amacıdır (Gürsoy, 2014: 14-15).

### **1.1.3. Weber'e Göre Yabancılaşma**

Max Weber (1864-1920) yabancılaşmayı, “rasyonalite” kavramıyla ifade etmiş ve yabancılaşmayı, rasyonel insan davranışının, yaratıcılarının kontrolünden çıkarak irrasyonel bir kültür yaratması şeklinde değerlendirmiştir. Dünya, rasyonalize edildikçe daha da sıradanlaşarak anlamını yitirmektedir. Rasyonalizasyon, inancın ve kesinliğin sihirli bahçesini yıkmış ve bunun yerine de geçerli olabilecek olan bir alternatif değerler dizgesi üretmemiştir. Weber, rasyonalize edilmiş sosyal düzenin alternatifi olarak, dinsel yazgı olasılığını da reddetmiş ve karamsar bir bakışla, “rasyonalizasyon ve uzmanlaşmanın demir kafesinden mutlak bir kaçışın olmadığını” savunmuştur.

Toplumsal düzendeki rasyonalizasyon ve mekanikleşme eğilimi karşısında, kişisel ilişkilerin azaldığını savunan Weber'e göre; “kişisel ilişkilere dayanmayan, boşucu tekdüze işleyişle özdeş bürokrasinin, gücü ve önemi artar. Bu kapsamda rasyonellik, kişisel özgürlükleri kısıtlar görünmektedir”. Bürokratik örgütlenmeye bağlı olarak insanlığın rasyonelleşmiş etkinliği; ekonomik, teknolojik ve politik gelişime ulaşmanın bedeli olarak insani öz yitirilmiştir. Modern dünyanın başlıca otorite kaynağı bürokrasi olmuştur. Hem kapitalist hem sosyalist deneyimler bürokratikleşmeye dayalı yabancılaşmanın kaçınılmaz olduğunu göstermiştir. Weber'e göre fabrikadan, ordulara ve okullara kadar rasyonel hukuksal otoriteye dayanan tüm bürokratik işletmelerde belli kural ve kalıplar içinde davranmak zorunda kalan insan, kaçınılmaz bir şekilde bireysellik ve özerkliğinin yanı sıra duygusallığını da kaybetmiştir. Büyük bir makinenin sıradan bir dişlisi olan insan, sosyal hayatın yanında kendi özüne de yabancılaşmıştır (Özdemir, 2011: 14-15).

### **1.1.4. Feuerbach'a Göre Yabancılaşma**

Erken dönem Alman materyalist düşünürlerinden biri olan Feuerbach, Hegel'in doğa felsefesini başka bir forma sokarak, yabancılaşmanın daha çok din ile ilgili kısmına değinmiştir. Feuerbach'a göre; dini değerlerin tümü, tanrı inancı da dâhil olmak üzere, yalnızca bireyin öznel doğasının ve beklentilerinin birer yansımasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla insan var olmadan tanrının da varlığından bahsetmek olanaklı olmamaktadır. Çünkü insan tanrının kendisidir (Develioğlu ve Tekin, 2012: 122).

Feuerbach'a göre yabancılaşmanın kaynağı dindir ve Tanrı yabancılaşmanın gerçek nedenidir. Yabancılaşma problemi, insan bilincinin Tanrı ve maddi dünya arasında tecrit hali sonucu ortaya çıkmaktadır. Feuerbach, Hegel'in, doğanın Mutlak Tinin kendine yabancılaşmış Tanrı değil, Tanrı'nın kendine yabancılaşmış insan olduğunu ileri sürer ona göre din, kültürel gelişme sürecinde insanların ürettiği düşünce ve değerlerden oluşmaktadır (Tüzün, 2014: 61).

Feuerbach, yapmış olduğu çalışmalardaki bakış açısı nedeniyle dönemin Genç Hegelcileri arasında anılıyordu. Feuerbach, Hıristiyanlık üzerine yaptığı çalışmalarında, insanın kendi içindeki özünü keşfetmeden önce, bu özü kendi "ötesine" yansıttığını belirtir. Böylelikle din, en azından Hıristiyanlık Feuerbach'da insanın bir başka görünüm altında sunulan kendiyile ya da kendi özüyle ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Feuerbach'a göre, "yabancılaşma" durumu işte tam da bu insanın özünü kendi dışına yansıtma halidir. Ruhu oluşturucu bir kudret atfederek nesnel tarih alanını ve dışsal doğa alanını kuran yabancılaşmanın gerçek olduğunu savunan Hegel'in aksine, Feuerbach, bu durumun imgesel olduğunu belirtir ve bu hali insanın "Tanrı" olarak sunulan kurmaca bir "öz" imal etmesi şeklinde tanımlar (Tekin, 2012: 21).

Feuerbach, yabancılaşmanın aşılabilmesi için, insanın kendi özünü insan olarak kavraması gerektiğini söylemektedir. İnsanın bir takım "özel nitelikleri" bulunmaktadır. Bunlar, irade, akıl ve sevgi olmak üzere üç tanedir. Bu üç özellik aynı zamanda insan gelişiminin araçları durumundadır. İnsan, bu özel niteliklerini insan olarak kendisinde topladığı anda yabancılaşmaktan ve Tanrı'nın kölesi olma durumundan kurtulacaktır (Tolan, 1996: 286).

Feuerbach, kendi tezlerinde bireyin adeta kendi yarattığı yabancılaşma durumundan kurtulması için Tanrı'ya yüklediği öz niteliklerini geri almasını önermektedir. Feuerbach, bu bakış açısı çerçevesinde, insanı somut bir varlık olarak kavramakta ve onu, kuramının merkezine yerleştirmektedir. Feuerbach bu teziyle yabancılaşma olgusuna laik bir nitelik kazandırmakta ve olgu, materyalist bir perspektifte konumlandırılmaktadır (Çapan, 2009: 13).

### **1.1.5. Durkheim'e Göre Yabancılaşma**

Durkheim yabancılaşmayı farklı bir kapsamdan incelemiş ve yabancılaşmayı kavram olarak kullanmamıştır. Buna rağmen yabancılaşmayı, normsuzluğun bir boyutu olarak ele aldığı düşünülür. Çünkü anominin ne olduğunu anlatırken yabancılaşmanın

öğelerine değinme gereği duymuştur. Durkheim'a göre işbölümü; dayanışma oluşturmaması ve iş süreçleri arasındaki ilişkilerin iyi olmaması, çalışanların beklentilerinin tutarsız olması sonucunu doğurabilir. Bu durum da bireyin davranışlarında belirsizlik yaratabilir. Durkheim, anomi kavramını mekanik ve organik olmak üzere ikiye ayırdığı dayanışma kavramı üzerinden anlatır. Ona göre, bütün toplumlar mekanik dayanışma aşamasından geçerek organik dayanışma aşamasına ulaşırlar ve doğru olan da bu süreci takip etmeleridir (Yücel, 2005: 6-7). Burada iş bölümü, ürünün artmasına neden olur. Bu durum, toplumsal farklılaşmayı, sınıflar arasındaki ekonomik ayrımı büyütür. Ayrıca, sömürü eğilimini tahrik eder, sınıf çatışmalarına yol açar ve tüm bunlar da yabancılaşmayı hızlandırır (Durcan, 2007: 9).

Durkheim yabancılaşmanın sorumlusu olarak var olan olumsuz koşulların bireye dayatıldığı toplum modellerini görmüştür. Durkheim'e göre birey öncelikle ailesinden başlayarak, iş hayatı ve okul hayatı gibi ortamlarda hayatı boyunca devam eden bir sosyalleşme sürecinden geçmektedir. Bireyin yaşadığı toplumun sosyo/kültürel yapısı kişiliğini belirlemede etkindir. Toplumun değerleri ve normlarındaki bozukluklar yani sosyal kontrolün işlevini yitirmesi, anomik bir duruma neden olmaktadır. Durkheim'e göre toplumsal hastalığın bir manzarası olan normsuzluk, yapısal ve toplumsal iki kaynakla açıklanabilmektedir. Yapısal normsuzluk, toplumsal yapıyı oluşturan kurumlar arasındaki işlevsel bağların zayıflamasıyla ortaya çıkar. Toplumsal normsuzluk ise, kültürel gelişmelerin, toplumsal yapıyla gösterdiği uyumsuzluğun sonucunda ortaya çıkar (Özdemir, 2011: 15-16).

### **1.1.6. Marcues'e Göre Yabancılaşma**

1898-1970 yılları arasında yaşamış olan Alman asıllı ünlü Amerikan düşünür Herbert Marcuse, çağdaş kapitalist toplumda işçi sınıfının yabancılaşmayı sona erdirecek güç olmaktan artık uzaklaşmış olduğunu söylemiş ve özel olarak yabancılaşmanın, genel olarak da kapitalist toplum sorunlarının aşılmasında işçi sınıfından çok toplumdaki marjinal kesimlere ağırlık verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu noktada Marcuse'a göre yabancılaşmadan kurtulmanın tek yolu, her insanın aklını kullanması gerektiğini bilmesi ve yine her insanın aklını kullanmada eşit olduğunu fark etmesidir (Minaslı, 2012: 60).

Marcues'e göre sanayi toplumu kültürünün işlevi insan düşüncesinin tek boyutlu hale gelişidir. Sanayi toplumu kültürünün en büyük işlevi eleştiriye imkansız kılmasıdır. Bu bağlamda, tutucu ve eleştiriye kapalı olan bir ideoloji mahiyetindedir.

Marcues'e göre "ileri sanayi toplumunun en rahatsız edici yanlarından biri de; akıl dışılığın akılsal karakteridir, savurganlığı ihtiyaca ve yok etmeyi var etmeye çevirme yeteneği, bu uygarlığın nesne dünyayı insanın zihin ve bedeninin bir uzantısına dönüştürdüğü düzey yabancılaşma kavramının kendisini sorgulanabilir kılmaktadır. İnsanlar kendilerini satın aldıkları metalarla tanımaktadırlar, ruhlarını otomobillerinde, müzik setlerinde, dublex evlerinde, mutfak donatımında bulmaktadırlar. Bireyi topluma bağlayan düzeneğin kendisi değişmiş ve toplumsal denetim üretmiş olduğu yeni ihtiyaçlarda demirlenmiştir" olarak belirtilmiştir (Bayhan, 1995: 33).

Marcuse'e göre işçi sınıfı, kapitalizmin önceki dönemlerinde bedeni ile çalışarak yaşamın zorluklarını ve lüks getirilerini sağlayan, pislik ve yoksulluk içinde yaşayan, sorgulamayan bir canlı durumundaydı. Bu dönemde toplumdaki uzaklaştırılmış bir canlıydı. Fakat teknoloji toplumunun ileri kesimlerinde örgütlenmiş olan işçi, bu uzaklaştırılmışlığı daha az hisseder bir şekilde yaşamaktadır. Toplumsal işbölümünün diğer insani nesnelere gibi artık işçi sınıfı da teknoloji toplumu ile bütünleşmektedir. Marcuse, yeni teknolojik iş dünyasında artık işçi sınıfının olumsuz tutumunun zayıflamakta olduğunu ve işçi sınıfının kurulu düzenin canlı karşıtı olmadığını söylemektedir (Tolan, 1981: 159-160).

Marcues'e göre kapitalist düzenin, insan üzerinde yarattığı bir başka olumsuzluk ise, insanın kendisini ifade etmesini ve topluma uyum sağlayacak zamanı bırakmamasıdır. Kapitalist sistemde birey zamanının büyük çoğunluğunu yoğun olarak çalışmak ve bu yoğunluğun bir sonucu olarak yorulan bedenini dinlendirmekle geçirmektedir. Bu durum da bireye toplum ve diğer bireylerle ilişki kurması için gerekli zamanı tanımamaktadır, dolayısıyla birey toplum ve diğer bireyler ile ilişki kurabilmek için kitle iletişim araçlarını kullanmaktadır. Kitle iletişim araçlarının vasıtasıyla birey tamamen sömürgeleşmekte, davranışları ve eylemleri ile toplum ile ilişkilerinin bilincine varamayan ama toplumu yönetenlerin istediği şeyleri, istendiği kadar, istendiği yerde ve zamanda tüketen bir makine haline gelmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 26-27).



### 1.1.7. Fromm'a Göre Yabancılaşma

Fromm'a göre yabancılaşma daha çok bireysel bir sorun olup, Sanayi toplumunda yabancılaşan bireyin kendisini yönetebilme ve anlayabilme güçlükleri yaşadığı, bu durumun ise kendisini güçsüz hissetmesine neden olduğu belirtilmektedir (Şirin, 2009: 165). Birey yabancılaşmanın neticesinde mevcut işinden sıkılmakta ve iş hayatından geriye kalan zamanlarda yaptığı faaliyetler kendisine zevk vermeyerek bir kısır döngü haline gelmekte buda bireyi tüketmektedir. Fromm'a göre yabancılaşan birey, "kendini kendi güçlerinin, kendi zenginliğinin etkin yaratıcısı olarak değil de, dışındaki güçlere bağımlı, canlı özünü bu güçlere yansıtmiş, yoksunlaşmış bir nesne olarak algılar" (Akın Kösterelioğlu, 2011: 53). Bireyin kendisini bu durumda hissetmesi neticesinde ise birey onlara boyun eğer, hatta tapınır. Yabancılaşan birey kendisiyle veya çevresindeki bireyler ile temas halinde değildir, kendisiyle veya dünyayla üretken bir ilişki kuramaz, bu durumda dinlerde olduğu gibi, lider kültürlerde ve tüketim toplumlarında ortaya çıkmaktadır ve ortaya çıkan bu durumlarda bireye temel ihtiyaçları yerine yapay ihtiyaçlar ikame edilmektedir (Özdemir, 2011: 17) .

Fromm yabancılaşmayı açıklarken bireyin toplumun diğer fertleri ile ilişki içerisinde olması, yaratıcı olması, sabit köklere sahip olması, kimlik ihtiyacı, gibi bireyin temel ihtiyaçlarına değinmektedir. Bireyin akıl sağlığı da bu ihtiyaçların karşılanma miktarlarıyla doğru orantılı olduğunu fakat yabancılaşmanın toplumsal karakteri olarak görmek gerektiği yani dış çevre kimi zaman bireyin sağlıklı yaşam sürmesine büyük ölçüde engel olabilmektedir. Bu durumdan dolayı sağlıklı bir psikolojik yapı, üretim ve dağıtım süreci olarak belirtilen koşulları doğrudan ilgilendirir. Bu kapsamda Fromm, bireyin akıl sağlığının, toplumsal durumlara uyumu ile alakalı olmayıp, toplumsal durumların bireyin gereksinimlerini karşılaması ile gerçekleşeceğini belirtmektedir (Yüksel, 2014: 171).

Fromm yabancılaşmayı modern dünyanın monotonluğu ve insan varoluşunun temelinde yatan problemlerin bilincine varabilmenin engellenmesi, insanın doğanın bir parçası olarak onun fiziksel kurallarına bağlı olduğu şeklinde açıklamıştır. Fakat sahip olduğu farkındalık ve akıl gücü insanı önceden beri uyumlu olduğu doğadan koparmış bu durumu da yabancılaşmanın başlangıcı olarak saymıştır. Fromm yabancılaşma konusunda büyük ölçüde Marx ve Freud'dan etkilenmiştir, Marx yabancılaşmanın en fazla olduğu toplumsal sınıfın işçi sınıfı olduğunu belirtirken, Fromm, yabancılaşmanın insanlığın büyük bölümünde yaşandığını savunmuş ve insanların çalışan yönlerinden

çok tüketen yönleri üzerinde durmuştur. Ayrıca Fromm dış etkilere çok bireysel deneyimlerin yabancılaşmaya olan etkileri üzerinde durmuştur (Emir, 2012: 31-32) .

Fromm (2006: 192)'a göre yabancılaşmada “İnsanlık dışı yabancılaşma sürecinin henüz yok edemediği, hâlâ yaşamakta olan bir insanlık geleneği vardır. Ama bundan da öteye insanlarda yaşama biçimlerinde doyum bulamadıkları, umduklarına kavuşamadıkları, yolunda gittikçe artan bir duygu bulunduğunu, yitirdikleri benlik ve üretkenliğin bir kısmını yeniden kazanmaya çalıştıklarını gösteren göstergeler vardır.” kavramı belirtilmektedir.

### **1.1.8. Seeman’a Göre Yabancılaşma**

Amerika’da yabancılaşma kavramına ilişkin ilk araştırmalar 1960’lı yıllarda yapılmaya başlanmıştır. İlk zamanlarda yapılan araştırmalarda asıl amaç yabancılaşan bireyi belirlemek olmuş ise de, Amerika’da yabancılaşma konusu üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların başında Melvin Seeman gelmektedir. Daha çok insanların toplum içerisindeki yaşantılarında kişisel açıdan yabancılaşmayı işleyen Seeman daha çok olayı sosyal-psikolojik açıdan ele almış ve toplumsal koşulları dışarıda tutmuştur. Seeman, yabancılaşma kavramını sınırlandırmış ve birey üzerindeki etkilerini aşamalarla göstermiştir (Yıldırım, 2009: 45).

Amerikan Sosyolojisi’nin genel yaklaşımı, yabancılaşmayı yaratan toplumsal durumları veri olarak kabul ederken, yabancılaşmayı bireyin psikopatolojisine indirgeme yönünde bir yaklaşım sergilemektedir. Yabancılaşmayı sadece kuramsal boyutta ele almanın ötesinde, ampirik çalışmalar yaparak yabancılaşmanın somut bir biçimde ölçülmesi sorununun gündeme geldiği bu dönemde, özellikle Amerikalı toplumbilimciler bu alanda öncülük yapmışlardır. Bu araştırmacıların başında, yabancılaşma konusunda yaptığı çalışmalar ile önemli bir ün kazanmış olan Melvin Seeman gelmektedir (Halaçoğlu, 2008: 29). Gerek Melvin Seeman’ın araştırmalarının gerekse çalışmalara devam eden araştırmaların odak noktası, yabancılaşmış emek, işgörenin iş süreci üzerindeki denetimi ve işe kişisel olarak katılması, modern işgörenin rutinleşmesi ve yönetimden uzaklaşması gibi bazı temel kavramlar oluşturmuştur (Fayda Kınık, 2010: 17).

Melvin Seeman yabancılaşma kuramında, yabancılaşma kavramını değer yargısından bağımsız bir hale getirmeyi amaçlamaktadır. O’na göre, ileri kapitalist toplumlarda var olan yapılar ve ilişkiler çerçevesinde birey ve bireyin içerisinde

yaşamakta olduğu toplum arasındaki etkileşim, özellikle bireylerin kendilerini ve toplumu algılamaları alanında önemli sorunlar meydana getirmektedir. Daha çok Marksist sosyologlar tarafından alt yapı-üstyapı ilişkisi ve üretim süreci açısından ele alınan yabancılaşma olgusunu, Melvin Seeman, kendi çalışmalarında sosyal-psikolojik faktörlerle açıklamaya çalışmaktadır (Sevgili, 2005: 80).

Seeman, işgörenin, işine yabancılaşması durumunun, endüstriyel toplum koşullarında karakteristik bir durum olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte toplumda yabancılaşmış bireylerin sayısının fazla olmasından dolayı yabancılaşma kavramının yalnız bireysel olarak değil de toplumsal olarak ele alınmasını belirtmiştir. Seeman aynı zamanda yabancılaşma kavramının politik düşmanlık, ırk ayrımı, zamanı boşa harcama, toplumsal hareketlilik gibi birçok toplumsal sonucu olabileceğini de belirtmiştir (Tekin, 2011: 32). Seeman (1983: 172)'a göre yabancılaşma kavramı ile ilgili ortaya çıkan en büyük sorun, kavrama tek ve tam bir tanımın yapılamamasıdır. Buradan hareketle, Seeman kendi oluşturmuş olduğu yöntemin test edilebilir varsayımlar ortaya koymaya yardımcı olacağını ileri sürmektedir.

Seeman yabancılaşma kavramına ilişkin tek bir tanımının yapılamayacağını, çünkü yabancılaşmanın toplumsal koşullar ve duygusal kişiliğe bağlı olarak ortaya çıkan bir hastalık olduğunu söylemektedir. Dolayısıyla Seeman'a göre yabancılaşma sosyo-psikolojik çerçevede çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini belirterek yabancılaşma kavramını sınırlanmış ve bireye etkilerini aşamalarla göstermiştir. Seeman, 1959'da yayınladığı "On The Meaning Of Alienation" (yabancılaşmanın anlamı üzerine)adlı makalesinde beş ayrı yabancılaşma kategorisini vurgular. Seeman'a göre bireyin kendisini algılaması ve davranışları açısından oluşturulmuş bulunan bu boyutlar, güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşmadır (Şirin, 2009: 165).

## **1.2. Yabancılaşmanın Boyutları**

### **1.2.1. Güçsüzlük Duygusu**

Güçsüzlük bireyin kendi davranışlarının istediği gibi sonuçlanmayacağına veya davranışları konusunda gerektiği desteği bulamayacağına ilişkin olumsuz düşüncelere kapılma duygusudur (Bayhan, 1995: 36). Bireyin güçsüzlük duygusuna kapılmasına ilişkin örnek olarak montaj zincirinde çalışan işçiler gösterilebilir. Bant işçisi kendi

hayatı için kişisel arzularını söyleyemediğinden ve yine sonucu kendini etkileyen kararları kontrol edemediğinden güçsüzeleşir, o zamanda sessizliği tercih eder (Özdemir, 2011: 18-19).

Güçsüz olmak kişinin yaşamı ile ilgili alacağı kararlara ilişkin kontrolünü yitirdiği duygusuna kapılması halidir. Bireyin güçlü olması ise, kontrolü elinde bulundurmaktır. Güçsüzlük, kişilerin veya sistemlerin bireyi kontrol etmesidir. Güçsüz olan birey, kendi davranışlarını ortaya koymak yerine olaylara tepki vermekle yetinir, kendini yönlendiremez, konuşmaz ve başkaları tarafından yönlendirilir (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 87).

Literatür incelemelerinde bireyin güçsüzlüğünün genelde üç anlamda kullanıldığı görülmektedir. “Kendine ait aktivitenin kendine ait olmayan ürün için harcanması, beklentilerini gerçekleştirememe, dış kontrolün aşırılığı”. Seeman’a göre ise “yabancılaşma insanın kontrol etme beklentisi ile kontrol edebilme olanağı arasındaki farklılıktan oluşur.” Seeman’ın bireyin güçsüzlüğü ile anlatmak istediği Karl Marx’ın teorisindeki işçinin diğer üretim faktörleri altında ezilmesini dile getiren objektif kavramdan çok, subjektif bir kavramdır (Fettahlıoğlu, 2006: 34).

Hoy’a göre güçsüzlük duygusu; birey için şans, kader ve başkalarının güdümlü davranışları gibi dışsal faktörlerin çok etkili olduğu; bireyin kendi davranışlarının üretilen ya da ortaya konulan çıktılarda çok az bir etkiye sahip olduğuna; bireysel denetiminin çok sınırlı olduğuna inanması olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle bireyin, kendisi dışında iş yaşamını “sistem” ya da “üst konumdakilerin belirlediği inancı bu duyguyu yaratmaktadır (Elma, 2003: 28).

Güçsüzlük duygusu, kişinin kendi davranışlarının bireysel ve toplumsal sonuçlarını kontrol edememesi anlamındadır. Toplumlar ve sosyal organizasyonlar, iletişim imkânları, karar verme süreçlerine katılım, duygu ve düşüncelerin ifadesine sağladıkları ortam, farklılıklara gösterilen hoşgörü gibi konularda, doğal olarak farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Dolayısıyla güçsüzlük duygusu hem bir takım fırsatlardan yoksunluğu hem de bir bakıma bireylerin kaderlerini belirleyen süreçlere seyirci bırakılmalarını ifade etmektedir (Halaçoğlu, 2008: 32-33).

### **1.2.2. Anlamsızlık Duygusu**

Anlamsızlık duygusu, insanın kendini gerçek boyutlarıyla değerlendirme yeteneğinden mahrum olması ve davranışlarının arkasındaki iradenin başkasına ait

olduğu düşüncesinin doğurduğu uyumsuzluk halidir. Anlamsızlık aynı zamanda, bireyin davranışlarının sonucunu kontrol edememe duygusuyla ortaya çıkan güçsüzlük algısını da kapsar (Tutar, 2010: 179). Anlamsızlık, grup tecrübesini tam olarak paylaşmada karşılaşılan başarısızlıklar, yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi halidir. Kısacası bireyin toplum ve çevresinde olup bitenleri anlayamaması ile ilgilidir. Örgütlerde karar vermek için gerekli ölçünün açık olmayışı ve önceden bildirilen sonucun yetersiz kalması anlamsız doğurabilmektedir (Sökmen, 2013: 376).

Anlamsızlık, insanın kendini gerçek boyutlarıyla değerlendirme yeteneğinden mahrum olması ve davranışlarının arkasındaki iradenin başkasına ait olduğu düşüncesinin doğurduğu uyumsuzluk halidir. Yaptığı işi anlamlı bulmama ve yüklendiği rollerle kendisi arasında ilişki kuramama ile ilgilidir. Kişi çevresinde olan bitenlere bir anlam verememektedir ve anlamsızlık aynı zamanda, bireyin davranışlarının sonucunu kontrol edememe duygusuyla ortaya çıkan güçsüzlük algısını da kapsamaktadır. Yabancılaşmış kişi, karşı karşıya kaldığı yaşam koşullarıyla baş edebilme ve onu anlamlandırma yeteneğini önemli ölçüde kaybeder. Davranışlarını başkalarının yönlendirdiği anlamsız hareketler olarak görür (Mehmetoğlu Güneri, 2010: 59). Geleceği kestiremeyen ve mevcut durumun analizini yapamayan birey, kendisi için gerekli, ancak yoksun olduğu analitik düşünme becerisinden ötürü sosyal ve ideolojik telkinlere açık hale gelmiştir. Olayları olguları kavramadan yoksun olan ve anlamsızlık duygusu yaşıyan birey, kendi adına karar alanlara karşı bir güvensizlik hisseder (Çelik, 2005: 16).

Anlamsızlık, bir hareket veya düşünceyi değerlendirmek için uygun standartlar bulamamaktır. Bu tanıma göre, bireyin bir şeyi değerlendirmekte karşılaştığı belirsizlik, anlamsızlığı oluşturan önemli bir nedendir. İşin anlamı, ürün, süreç, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin üç yönüne bağlıdır: ürünün niteliği, ürünün çalışana etkisi, çalışanın yerine getirdiği amaç ve görevlerdir. Anlamsızlık, iş ve işgören arasındaki ayırmadan kaynaklanır. Modern endüstride, işgören son çıktıdan haberdar değildir, neyin parçası olduğunun bilincine varamamaktadır. İşin bütününe görebilme, ürünü görebilme, işgörenin işin anlamını kavramasını kolaylaştırır (Fayda Kınık, 2010: 19) .

Anlamsızlık, bir bakıma da kişinin kendi inanç yollarını etkin kullanamaması ve neye inanacağını belirleyememesi neticesinde ortaya çıkan kendi etkinliklerini anlamlandıramaması ve anlam verememesi süreci olarak tarif edilmektedir (Yüksel, 2014: 170).

### 1.2.3. Normsuzluk (Kuralsızlık) Duygusu

Normsuzluk yani diğer adıyla kuralsızlık, davranışı yöneltmek ilke ve ölçümler bulamamak ve amaca ulaşabilmek adına toplumca kabul edilmeyen yollara başvurmak şeklinde tanımlanabilir. Toplumsal değer ve düzgülerin kişiye anlamlı gelmemesi, yani toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelme olgusu kuralsızlığı doğurmaktadır. Normsuzluk veya norm yetersizliği anlamına da gelen kuralsızlık, genel kabul görmüş sosyal araçlarla amaçların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan olanaksızlıkları da gözler önüne serebilmektedir (Şimşek vd., 2010: 228).

Seeman'a göre anlamsızlığa paralel olan normsuzlukta (kuralsızlık), birey toplumsal meşruiyeti olmayan yöntemlere başvurmaktadır. Böylelikle birey, kendi potansiyelini gerçekleştirmek amacı ile odaklanmakta ve bir bakıma kendi zihinsel süreçlerinin esiri haline dönüşmektedir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 33).

Seeman 1959 yılında bu terimi doğrudan doğruya Mertoncu normsuzluk kuramındaki anlamıyla kullanmıştır. Mertoncu normsuzluk, toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşmak için toplum tarafından onaylanmayan davranışların benimsenmesi anlamına gelmektedir. Normsuzluk kuramlarına göre sapma davranışı (ki bu davranış normsuzluğun bir çıktısıdır), bireylerin kültürel açıdan belirlenmiş rollerine uyum sağlamadaki başarısızlığı, toplumsal bir patoloji ve ahlaki bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Sapma davranışı gösterenler, toplumdaki rollerine ve konumlarına iyi uyum sağlayamamış kişiler olarak değerlendirilmektedir. Buna göre sağlıklı bir toplum, üyelerinin rollerine ve konumlarına iyi uyum sağlamış düzenli ve istikrarlı bir yapıdır. Toplum için sağlık, uyumdur; uyum, sapma davranışının, yani kısaca normsuzluğun karşıtıdır. Bu nedenle de normlardan sapmanın temelde sağlıklı, arzu edilmeyen bir patoloji ve toplumdaki istikrara bir tehdit olduğunu belirtmiştir (Elma, 2003: 32).

Normsuzluk (kuralsızlık) kavramı üzerine birçok çalışmalar gerçekleştirilmiştir, bu, araştırmacı ve düşünürlerin kavram hakkındaki tanımlamaları şu şekildedir; Dean normsuzluğu, Durkheim'in anomi kavramından hareketle yorumlamıştır. Normsuzluk duygusunun bireyde huzursuzluk veya endişe, amaçsızlık ya da belirli bir hedefi olmama şeklinde ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Ayrıca Dean normsuzluğu, amaçsızlık ve kişisel normlar ile toplumsal normların çatışması şeklinde iki ayrımı olduğunu belirtmektedir. Amaçsızlığı kişinin hayatına yön veren değerlerin yokluğu

şeklinde tanımlamaktadır. Kişisel normlarla toplumsal normların çatışmasını ise, kişide var olan rekabet duygusu ile işbirlikçi yapı arasındaki uyumsuzluğun artması şeklinde yorumlamaktadır (Büyükyılmaz, 2007: 41).

Leo Srole ise normsuzluğu bireysel düzeyde tanımlayarak beş temel durum saptamış ve bunlardan beş gösterge oluşturmuştur;

- Birey, toplumla bağını sağlayan liderlere güvenmemektedir, kamu görevlilerine herhangi bir konuda yazı yazmak anlamsızdır, çünkü onlar sade vatandaşın sorunları ile ilgilenmezler.

- Birey, geleceğe karşı bir güvensizlik içindedir. Bugünü düzensiz ve gelecekte kopuk olarak algılamaktadır, çağımızda insan, geleceği bir yana bırakıp daha çok bugünü yaşmalıdır.

- Önceki gösterge ile ilişkili olarak insanların bugün içinde buldukları ekonomik ve toplumsal konumu aşamayacakları düşüncesi öne sürülmektedir, ne denilirse densin, sade vatandaşın durumu iyileşeceğine giderek kötüleşmektedir.

- Kısmen Durkheim doğrultusunda, insanlarda toplumsal değer ve normlara inançlarını yitirmekte oldukları ve hayatı anlamsız buldukları yargısı da burada yer almıştır. İnsanlığın bugünkü gidişine bakarak bir çocuk dünyaya getirmenin iyi bir şey olduğu söylenemez.

- Çağımızda insanlar bireyler arası ilişkiler açısından doyumsuzluk kararsızlık ve güvensizlik içindedirler, insan bugünlerde kime güveneceğini bilememektedir (Fettahlioğlu, 2006: 33-34).

#### **1.2.4. Yalıtılmışlık (İzolasyon) Duygusu**

Toplum tarafından yüksek değer verilen şeylere bireylerin, düşük değer vermelerinden kaynaklanan durumdur. Bu durumda kişi, yalnızca yasal araçları reddetmekle kalmayıp, grubun ve örgütün hedeflerini de reddediyorsa, o zaman yalnızlık daha da artmaktadır (Bayhan, 1995: 37). Kişiler kendilerini her türlü örgütsel ilişkiden bilinçli olarak soyutlar ve sosyal ilgilerini kaybederler, bu durum kişilerin çalıştıkları kurum içerisinde yalıtılmışlık durumuna sebep olur. İşgören kendi isteğiyle diğer çalışanları reddederek, her türlü kurumsal etkiden uzaklaşma çabası içerisinde girebilir veya diğer çalışanlarının kendisini istemediği düşüncesiyle hareket edebilir. Her iki durum da, kurum içi yalıtılmışlığı körükleyici etkiler yaratmaktadır (Polat ve Yavaş, 2012: 220).

Yalıtılmışlık, kişinin genel anlamda bulunduğu fiziksel çevreden ya da diğer insanlarla ilişkide bulunmaktan kaçınmasını ya da bu ilişkiyi en aza indirmesi olarak tanımlanabilir. Bu geri çekilmenin ya da uzaklaşmanın kaynakları bireyin içinde bulunduğu psikolojik durumdan ya da çevresinden kaynaklanabilir (Kuru, 2009: 14).

Blauner'e göre iş ortamından uzaklaşma, örgüt amaçları ile özdeşleşmemeye, çalışma ortamına ait olamamaya ve bunlarda bir anlam bulamamaya bağlıdır. Ayrıca iş ortamının tasarımı, gürültü, makinelerin büyüklüğü, bireyin diğerleri ile olan ilişkisini kısıtlayabilir ve onlara yabancılaşmasına neden olabilir. Bireyin toplumsal iletişim duygusunu yitirmesi grup bağlarının zayıflaması, işe ve örgüte bağlılığın azalması, ilişkilerin bozulması, bireyde asosyal kişilik özelliklerinin egemen olması gibi faktörler de bireyin yalıtılmışlık duygusunu yaşamasına neden olabilir (Özdemir, 2011: 22).

Zieliski ve Hoy'a göre, örgütsel düzeyde bir çevreden uzaklaşmadan (yalıtılmışlıktan) ve bunun yarattığı yabancılaşmadan söz edebilmek için çalışanların; formal yetkiyi elinde bulunduranlardan, örgütte sözü geçen, nüfuzlu bireylerden, örgütteki çalışanlardan, kendi çalışma arkadaşlarından, kendini soyutlaması gereklidir (Günsal, 2010: 119).

Seeman yalıtılmışlık duygusunun daha çok entelektüeller için geçerli olduğunu belirtmiştir. Yalıtılmışlık “toplumun yüksek değer verdiği kuralların ve inançların birey için bir anlam ifade etmemesi” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Seeman, yalıtılmışlığın, toplumdaki düzen eksikliği anlamına gelmediğini ve popüler kültürün bireysel beklentilerden farklı olması sonucunda ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir (Kurt, 2013: 26)

Taviss'e göre ise, herhangi bir gruba ait olmama duygusu, bireyin yalıtılmışlık duygusu yaşamasına sebep olmaktadır. Bu durum iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak kişi kendini, herhangi bir grup tarafından dışlanmış hissetmektedir. İkinci olarak ise kişi grubu reddetmekte ve dışlamaktadır (Tekin, 2012: 41).

### **1.2.5. Kendine Yabancılaşma Duygusu**

Kişinin kendi özüne, benliğine karşı yabancılaşmasıdır. Kendine yabancılaşan insan, normal şartlarda kişiye doyum sağlayıcı faktörlerden doyum bulamaz veya doyum sağlayıcı faktörlere karşı ilgisiz kalır. Kendi özüne yabancılaşmış kişileri Seeman “kendini ödüllendirme yoluna gitmeyen, ihtiyaçlarını karşılamak için kendini araçsallaştırmış nesnelere gören insanlar” şeklinde tanımlamaktadır. Bu duyguya



kapılan birey kendi yaşamı ve yazgısının kontrolünün kendisinin dışındaki güçlerin elinde olduğu inancıyla hareket eder (Seeman, 1983: 179).

Fromm'un (2006: 223) da belirttiği gibi, insanın "ben-evren" ilişkisinin sağlıklı olması, "insan, doğanın uyumlu bir parçasıdır" fikrinin benimsendiğini gösterir. Kişi değiştirmeye gücünün yetmediği fiziksel yasalara uyar. Bu uyum gönülsüz bir mecbur olma durumu değil, bir arada yaşamının getirdiği güven ve mutluluk duygusudur. Bir arada yaşadığı doğa, onun bir parçası olduğu doğal düzenden ayrı düşmesini engeller. Birey yurtsuzluk ve köksüzlük hissinden kurtulur.

Geyer (1980), yapmış olduğu çalışmada kendinde yabancılaşma boyutunu sistem yaklaşımı çerçevesinde ele almaktadır. Geyer, kendine yabancılaşma halini, sistem yaklaşımı çerçevesinde, sistem içerisinde bir çeşit içsel iletişim eksikliği olarak değerlendirmektedir. Geyer, yabancılaşmayı subjektif açıdan ele alan çalışmalarda, bu boyutun duyguları bastırma ve kişinin kendi benliğiyle iletişim kopukluğu yaşamayı yönünden incelendiğini söylemektedir. Geyer'e göre kendine yabancılaşma, bireyin bilincinin yok olduğu bir seviyede de ortaya çıkmakta ve kuralsızlığın farklı çeşitleriyle kısmen bir zıtlık şeklinde görülebilmektedir. Başka bir ifadeyle, kendine yabancılaşma çoğu zaman kişinin kendisiyle iletişiminde kopukluk durumunu ifade etse de, kişinin bilincinin kaybolması şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 43-44).

West (1988) kendine yabancılaşma kavramını "çalışanın işini, çalışmayı dışsal bir deneyim olarak görmesi ve sonuçta işin çalışan için dışsallaşması, yani kendi dışında, kendisine egemen olmaya başlayan bir güç ya da durum olarak tanımlamaktadır" (Aslan, 2008: 51). Başaran'a (1998) göre kendine yabancılaşma, "insanın yaptığı davranışların, geliştirdiği değer, norm, gereksinme ve isteklerine dayanmamasıdır; davranışların bunlara uymamasıdır. Ona göre bu tür yabancılaşmada insan, içinden gelmeyen ya da içsel güdülenmeye dayanmayan, sırf davranmak için davranışlarda bulunur; sanki davranış kendisinin değilmiş gibi davranır" (Elma, 2003: 38).

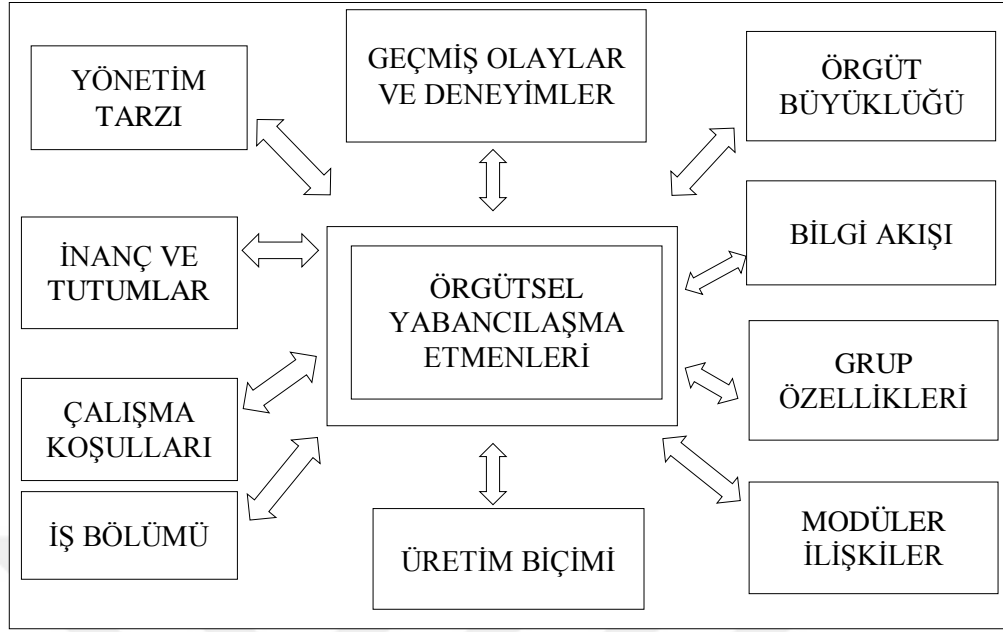
Tolan (1981: 128) kitabında kendine yabancılaşmayı, insanın belirli bir davranışının geleceğe yönelik beklentileri ile çakışmaması, kendi varlığına yabancılaşması ile sonuçlanacağı şeklinde tanımlamıştır.

### 1.3. Örgütlerde Yabancılaşmanın Temel Nedenleri

Günümüzün yaşam koşullarının temelleri sanayi devrimine dayanmaktadır. Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan yeni üretim ilişkileri ve onun bir başka sonucu olan çalışma koşulları ve toplumsal koşullar, ortaya yüksek stres, göç, zayıflamış komşuluk ilişkileri, ekonomik ve sosyal bunalımlar, kentleşme problemleri, nüfus artışı gibi sonuçların çıkmasına sebebiyet vermiştir. Tüm bu sonuçlar da böylesine koşullar içerisinde yaşamakta olan bireylerin topluma ve kendilerine yabancılaşmalarına neden olmuştur (Taş, 2007: 73).

Literatüre göz atıldığında, yabancılaşma kavramının nedenlerinin birçok farklı düşünür ve bilim insanı tarafından farklı açılardan açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Örneğin Erich Fromm, çağdaş insanın çevresindeki insanlara ve doğaya yabancılaşmasının çok belirgin olduğunu belirtmektedir. Marcues de günümüz toplumuna yönelik yaptığı çalışmalarla bunun altını çizmektedir. Çağımızın getirdiği teknoloji, kitle iletişimi, yoğun iş yaşamı ve birbirinden yalıtılmış yapıdaki kent yaşantısı, bireyleri olumsuz yönde etkilemekte ve yabancılaşmanın oluşması için uygun ortamı yaratmaktadır. Günümüze dek yapılan çeşitli çalışmalarda da belirtildiği gibi, yabancılaşma durumu, bireyin içinde yaşadığı toplumun koşullarından, sosyal çevresi ve iş çevresinin koşullarından kendi bireysel koşullarına dek birçok faktörden etkilenmektedir (Çalışır, 2006: 26-27).

Örgütlerde yabancılaşmayı dolaylı veya dolaysız olarak etkileyen bir takım etmenlerde söz konusudur, bunlar kendi içerisinde örgütsel ve çevresel etmenler olarak sınıflandırılabilir.



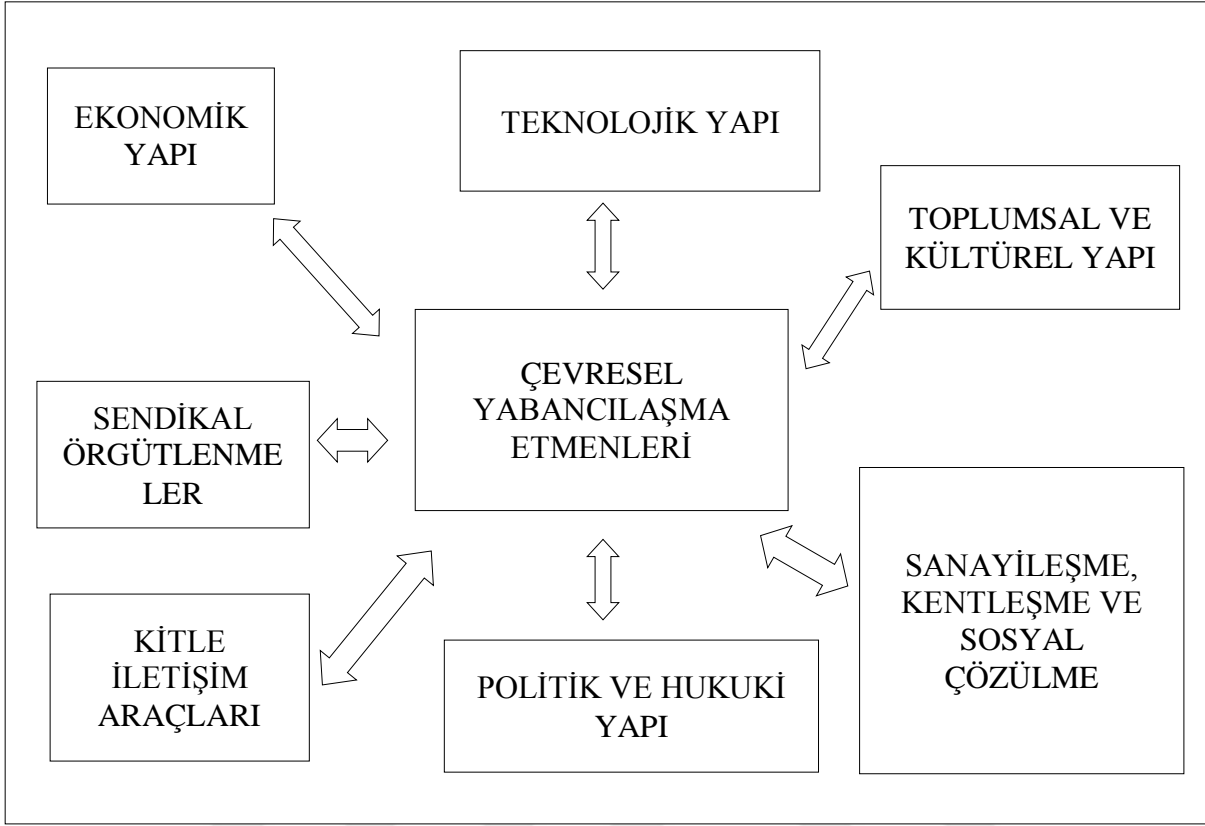
**Şekil 1.** Örgütlerde Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Etmenler

**Kaynak:** Şimşek vd., 2010: 230-232.

Şekil 1.'deki örgütlerdeki yabancılaşmaya neden olan örgütsel etmenleri daha açıkça aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Yönetim tarzı,
2. Geçmiş olaylar ve deneyimler,
3. Örgüt büyüklüğü (denetim alanı, yetki devri, uzman personel, merkezleşme veya merkezleşmeme),
4. Bilgi akışı,
5. Grup özellikleri (grupların toplumsal yapıları, gruplarda rol yapıları, grup normu, grup içi dayanışma, gruplarda önderlik),
6. Modüler ilişkiler (örgüt bağı vb. nedenlerle kurulan yapmacık geçici ve yüzeysel ilişkiler),
7. Üretim biçimi/şekli (üretim yöntemine göre, mamullerin cinslerine göre, üretim miktarına göre, üretim sırasında izlenen yola göre),
8. İş bölümü,
9. Çalışma koşulları (gürültü, yüksek çalışma temposu ve yorgunluk, can sıkıntısı ve monoton çalışma, izole edilme, çalışma saatleri, sabit bir yerde çalışma zorunluluğu, katılım ve insan ilişkileri),

## 10. İnanç ve tutumlar,



**Şekil 2.** Örgütlerde Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Etmenler

**Kaynak:** Şimşek vd., 2010: 230.

Şekil 2'deki örgütlerdeki yabancılaşmaya neden olan çevresel etmenler daha açıkça aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Ekonomik yapı (ekonomik politikalarındaki etkinsizlik, para ve sermaye piyasasındaki istikrarsızlıklar, enflasyonist baskı),

2. Teknolojik yapı (teknolojik gelişme ile beraber yeni üretilen mal ve hizmetlerden yararlanamama),

3. Toplumsal ve kültürel yapı (toplumsal değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki hızlı gelişmeler, gelenek, görenek, moral veya bir takım etik değerlerin medeni yaşamla uyumsuzluğu, aile yapısı, eş, çocuk veya diğer aile bireylerinin sorunları),

4. Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme (çarpık kentleşme, kentlerin çoğunda altyapı ve arıtma tesislerinin bulunmaması, göç vb. nedenlerle özellikle büyük kentlerde gecekondu semtlerinin gittikçe artması, sosyal tesis vb. yapıların eksikliği, özellikle kırsal kesimden gelenlerin büyük kentlerde sosyal çözülmeye uğraması, plansız sanayileşme, birçok sanayi tesisinin atıklarının doğal yaşamı tehdit eden

boyutlara ulaşması, sanayi bölgelerinin yerleşim yerleri içinde kalması, vb. sorunlar, yerleşim yerlerindeki gürültü, ekolojik dengenin bozulmaya yüz tutması, doğal bitki örtüsünün tahrip olması, tatlı su kaynaklarının azalması, erozyonun her geçen gün daha büyük sorun olması, doğal afetlerin gittikçe artması),

5. Politik ve hukuki yapı (siyasal iktidarların yetersizliği, kirlenen siyasal yaşam, merkezi veya yerel yönetimlerin etkinsizliği, yasalardaki yozlaşma),

6. Sendikal örgütlenmeler (sendikal örgütlenme yetersizliği, toplu iş sözleşmelerindeki anlaşmazlık, beklenmeyen grev veya lokavt kararları),

7. Kitle iletişim araçları (medyatik kirlenme, basın ve yayın organlarındaki iletiler, medyayı takip edememe, medyaya duyarsız kalma) (Şimşek vd., 2010: 230-232).

#### **1.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları**

Yabancılaşan bir bireyin davranışlarında değişimler yaşanmakta ve birey üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla örgütsel yabancılaşma, birtakım örgütsel sorunları da beraberinde getirmektedir. İş görenin işinden tatmin olamaması, giderek tükenmesi, örgütte sessizliğin hakim olması, çalışma yaşamında kalitenin düşmesi yabancılaşan bireyin örgüt düzeyindeki sonuçlarıdır (Özçınar, 2011: 41-42).

##### **1.4.1. İş Tatminsizliği**

Kişiler yaşamlarının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçirmekte ve verilen görevleri yerine getirmek için çaba göstermektedir. Uzun yıllar, karşılığında para alarak verilen görevleri sıkılmadan yerine getirmek, iş görenin işinden aldığı tatminle ilişkilidir. İş yaşamının giderek karmaşık bir hale gelmesi çalışan insanları yakından etkilemektedir. Kimi insanlar çalıştıkları işten hoşnut olmakta, kimileri ise işlerini oldukça sıkıcı bulmakta ve kendi yeteneklerini ortaya çıkarmada elverişli görmemektedirler (Dolaşır ve Dolaşır, 2006:103).

İş tatmini, bir durum karşısında bireyin duygusal olarak cevap vermesi ya da duygusallığı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre iş tatmini, bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:340).

İş tatmini, işgörenin işine veya iş deneyimlerine karşı genel değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu duygusal veya memnuniyet verici durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle iş tatmini, kişinin iş durumuna karşı hissetmiş olduğu olumlu duygusal tepkilerin bir yansıması olarak tanımlanabilir. İş tatmini kişinin işinden hoşlanması, işine karşı olumlu duygular beslemesidir (Özer, 2010: 91-92).

Seçim ve ödül sistemi, örgütsel sorumluluk, işe gösterilen uyum, ast-üst ilişkisi, karar verme stili, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi davranış biçimleri iş tatmininin birer unsurudur (Naktiyok, 2002: 168). Tüm bu etmenler göz önünde bulundurulduğunda bireylerin yaşadıkları olumsuzluklar sonucunda bireyler yabancılaşacak ve yabancılaşan birey de işten doyum alamayacaktır (Babür, 2006: 54).

#### **1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Azalması**

Örgütsel bağlılık, özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Fakat ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında bu konunun yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Globalizmin getirisi olan koşulların dünyanın her noktasına ulaşması neticesinde, dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Kuru, 2009: 68).

İş görenin örgüte yada işine bağlılığı, işe yabancılaşmayı etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların örgüte ya da işe bağlılığı azaldıkça, işine daha çok yabancılaştığı belirlenmiştir. Bireyin örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesi, işlerinin gereklerini yerine getirmesi, rol beklentilerini karşılaması, yaptığı işin öneminin farkında olması, işini önemsemesi ve yaptığı işi özsaygının etkeni olarak görmesi, işinde etkin katılım göstermesi gibi işe bağlılıkla ilgili etkenlerin yabancılaşmayı önlediği belirlenmiştir (Elma, 2003: 60).

Örgütte ortaya çıkan yabancılaşmanın önlenmesi hususunda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenlerin tatmininde de önemli bir araç görevi görmektedir. Yabancılaşma durumu örgüt içerisinde henüz ortaya çıkmaya başlamadan önce, örgütsel bağlılık durumunun bilinmesi ve değerlendirmeye alınması büyük önem taşımaktadır. Öyle ki bu kavramın değerlendirilmesi ile ortaya çıkabilecek olası olumsuzlukların giderilmesi

daha az zaman alacak ve ortaya çıkacak maliyetler de daha düşük olabilecektir (Durcan, 2007: 65).

### **1.4.3. Mesleki Tükenmişlik**

Son yıllarda, kişinin işyeri veya işiyle ilgili olarak duygusal ve zihinsel tükenmişlik durumunu belirtmek amacıyla mesleki tükenmişlik kavramı kullanılmaktadır (Büyükyılmaz, 2007: 62). Mesleki tükenmişlik, çalışanın sürekli olumsuz düşüncelere sahip olması ve işine olan dikkatinin azalmasına neden olan bir duygusal bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Roma vd. (2006: 166) ise, mesleki tükenmişliği çalışanın kendisini bitik hissetmesi, yaptığı iş hakkında devamlı olarak olumsuz düşüncelere sahip olması ve yaptığı işin kişiye hiçbir fayda sağlamadığını hissetmesi şeklinde ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlamaktadır.

Maslach ve Jackson (1981: 99–100), mesleki tükenmişliği, üç yönden incelemiştir. İlk ve en önemli olarak bitkinlik duygusundan bahsedilmektedir. Bu durumda işgöreni, çalıştığı yere ve yaptığı işe bağlayan tüm duygusal kaynaklar tükenmiş durumdadır. Dolayısıyla işgören, psikolojik olarak kendini daha fazla işine veremeyeceği şeklinde bir düşünceyi devamlı taşımaktadır. İkinci olarak mesleki tükenmişlik durumunda işgören, çevresine karşı olumsuz, sinirli duygular ve davranışlar sergilemektedir. Bu olumsuz tepkilerin nedeni, Maslach ve Jackson (1981: 100)'a göre işgörenin içinde bulunduğu duygusal bitkinlik durumudur. Mesleki tükenmişliğin bu iki yönü bir şekilde birbiriyle ilişkilidir. Üçüncü yönü ise, işgörenin kendisini yaptığı işte ve özel hayatında devamlı olarak olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Böyle bir durumda da işgören, kendisini devamlı mutsuz hissetmekte ve gerçekleştirdiği başarılarından hiçbir şekilde tatmin olamamaktadır.

Mesleki tükenmişlik durumuyla anlatılmak istenen genel olarak aslında bitkinlik duygusudur. Duygusal bitkinlik, mesleki tükenmişliğin stres boyutunu yansıtmaktadır. İşgörenin, kendisine yüklenen işlerle baş edememesi sonucu, bu işlerden bir kaçış yolu araması ve sonucunda duygusal ve zihinsel olarak işinden uzaklaşması ile duygusal bitkinlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de, duygusal bitkinlik durumu, tükenmişliğin en fazla görülen ve üzerinde en fazla araştırılma yapılan türünü oluşturmaktadır (Maslach vd., 2001: 402-403).

Mesleki tükenmişlik, yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişisel bir durum olduğundan örgütsel yabancılaşma sorunu ile aynı sonuçları doğuracaktır. İşgörenin tükenmişliğini önlemek için iş tatminini sağlamak, bunun için de iş tatminsizliğine neden olan örgütsel yabancılaşmayı engellemek gerekmektedir (Babür, 2009: 56). İşgörenin işten doyum alamaması sürecinin devam etmesi sonucuna bir tepki niteliğinde yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma sürecini atlatamayan işgören için ise son aşama olarak tükenecektir (Özçınar, 2011: 45).

#### **1.4.4. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği**

Kanungo (1983: 120) makalesinde, çalışma yaşamının kalitesi kavramını, örgüt üyesi olan bir işgörenin, örgütteki tecrübeleri çerçevesinde kendisi için önemli kişisel gereksinimlerini karşılayabilme derecesi olarak tanımlamakta ve işgörenin, işini yaptığı örgütten bazı beklentiler içerisine gireceğini ve öncelikli olarak kendisine sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanmasını sonrasında ise emeğinin karşılığını, sağlık güvencesi ve dinlenme zamanları istemekte, çalışma yaşamının kalitesi bunlara bağlı olduğunu belirtmektedir.

Çalışma yaşamının kalitesi; iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, yüksek ücret ve sosyal hakları ile ilginç, rekabetçi ve ödüllendirici iş ortamı demektir. Yüksek bir çalışma yaşamı kalitesi için, çalışana örgüte olan katkısını etkileyecek daha büyük fırsatlar sunulmalıdır. Bu nedenle proaktif yöneticiler ve insan kaynakları departmanları çalışanları karar verme sürecinde daha etkin bir şekilde yer almalarını sağlayarak güçlenmelerini sağlayacak yollar bulmaları gerekmektedir (Özgen vd., 2005: 327). Çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olarak algılanması çalışanların örgüte yabancılaşmasını da engelleyecektir.

#### **1.4.5. Örgütsel Sessizlik**

Sessizlik; tevazu, başkalarına saygı, ihtiyat ve terbiye gibi pek çok erdemi içinde barındırır da, derin bir biçimde kökleşmiş normlar nedeniyle, insanlar utanç, rahatsızlık ve diğer “tehlikelerden” kendilerini koruyabilmek için kendi kendilerini susturabilirler. Sessizliğin sosyal erdemleri, hayatta kalma içgüdülerimizden güç almaktadır. Birçok organizasyon çalışanların işlerini ve gelecekteki kariyerlerini korumanın en güvenli yolunun “sürüden ayrılmamak” olduğu mesajını vermektedir. Sessiz bir şekilde boyun



eğme ihtiyacı; milyonlarca kişinin işsiz kaldığı çağın zor ekonomik koşulları nedeniyle her geçen gün daha da artmaktadır (Babür, 2009: 54-55).

Her ne kadar literatürde örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olarak örgütsel sessizlik yer almasa da, düşünüldüğünde yabancılaşmanın sonunda bir tepki veya doğal bir sonuç olarak örgütsel sessizlik yaşanmaktadır. Örgütsel yabancılaşma duygusu yaşayan işgören, yabancılaşmanın bir sonucu olarak kendini örgütten izole etmiştir. Kendini örgütten yalıtın işgören, örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu sessizlik, aslında örgüte karşı bir tepkidir. Bazı durumlarda sadece zorunlu olduğu için örgüte karşı kendini yabancı hissetse de orada olmak zorunda kalan işgören tepkisini bu şekilde ifade edebilir. Örgütsel sessizlik belirli bir grup işgören tarafından toplu şekilde alınan bir tutum olabileceği gibi bireysel olarak alınan bir tutum da olabilir. Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen önemli nedenlerden biri olan yönetim biçimi, sessizlik üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin fikirlerine değer verilmemesi, karar vermeye dahil edilmemeleri gibi birçok neden, işgörende yabancılaşma duygusunu doğurmaktadır. Bu işgörenler bu yabancılaşma duygusu içinde, yönetime karşı tepkisini belli edebilmek içinde toplu olarak sessiz kalabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 59).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütlerde sessizlik üzerine yapılan çalışmalar çok yenidir ve az sayıdadır. Yönetim alanında örgütlerde sessizlik olgusu ile doğrudan ilişkili iki temel kavramsal çalışmadan söz edilebilir. İlk çalışmada, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmış olan çalışmada örgütlerde sistemli olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin devamlılığını ve giderek güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Araştırmacılar “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler. İkinci önemli çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmış ve araştırmacılar algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair çalışanların kararı üzerine odaklanmışlardır. İşgören sessizliği kavramını geliştirerek, işgören sessizliğini oluşturan ve güçlenmesine neden olan örgütsel nedenleri açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, işgörenlerin sessizliğini “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlamaktadırlar (Çakıcı, 2008: 118).

İşgören sessizliği üzerine yapılan çalışmalarda “ses” ve “sessizlik” kavramlarının aynı anlama gelmediği önemle vurgulanmış ve bu iki kavramın birbirine karıştırılmaması gerektiği belirtilmiştir (Bayram, 2010: 21). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında veya örgütsel durumlara ilişkin konularda iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konularla ilgili görüşlerini, düşüncelerini veya endişelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007: 149).

Morrison ve Milliken (2000: 706)’e göre örgütsel sessizlik, örgütlerin değişimine ve gelişimine engel olan bir tehlike olmakla birlikte çoğunluğun katılımının sağlandığı bir örgüt geliştirmeye engel olan bir olgudur. Pinder ve Harlos (2001: 334-335) işgören sessizliğini, bireysel bazda değişimi etkileyebilecek veya düzeltebilecek kabiliyete sahip olmasına rağmen örgütsel durumlara ait konularda, işgörenin konu

hakkındaki deęerlendirmelerini ve dūřuncelerini esirgemesi ve adaletsiz řartlara karřı verilen bir yanıt olarak devam eden bir sūreç olarak tanımlamıřtır.

İř gōrenler kimi zaman konuşmayı, kimi zaman ise sessizliği seğerler. Fakat nedenselsizleştikleri, sessizleşmelerine neden olan etmenleri, önemle de seslerini çıkarmada isteksiz oldukları konuları, örgüt içerisinde mevcut olan konu veya sorunu kiminle paylaştikları, kiminle konuşma ihtiyacı duyup kime karşı sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri ve bu iřgōren sessizliğinin nasıl anlaşılacağı gibi konuları gūn yūzūne çıkarmak gereklidir (Milliken vd, 2003: 1454).

Örgütsel sessizlik kavramı, ilk etapta bağlılık işareti olarak gōrölse de esasında çalışanın örgüt içerisinde oluşan konu ve problemler hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla birlikte dūřündüklerini bilerek saklaması şeklinde açıklansa da bu olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (akıcı, 2010: 9). Gūnümüzde örgütler takım halinde iřgōren ve kendi kendini yōneten gruplar halinde örgütsel demokrasinin örgütünün tabanına kadar yayılarak gūçlendirme gibi yōntemler benimsemekte ve bu uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Çaędař yōnetim anlayışları neticesinde iřgōrenler arasında daha fazla bilgi paylaşımı, iletişim ve uyumun oluşması beklenirken daha farklı sebepler nedeni ile iřgōrenlerin örgütlerine karşı sessiz kaldıkları gōzlenmektedir. Bu sessiz kalma eğilimli davranışlar örgüt içerisinde yeni fikirlerin ve uyum içerisinde bir yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Göl ve Özcan, 2011: 108). İřgōrenin sessiz kalmasının örgüt ve çalışanlara olumsuz geri dōnūřleri bulunmaktadır. Sessizlięin örgütsel sonuçları; iřgōrenlerin dūřunceleri ile katkılarının kullanılamaması, sorunların sūmen altı edilmesi, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılması, problemler karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar örgütün ilerlemesini, gelişmesini ve performans artışını engellemektedir. Sessizlięin iřgōrenler üzerindeki doğurduğu olumsuz sonuçları ise iřgōrenlerin, örgütle ilgili sorun ve kaygılarını açıkça dile getirmekte kendisini gūçsūz hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, gūven, takdir ve destek duygularında azalmaya neden olması, iř tatmininin oluşamaması veya işten ayrılma isteğinin doğması gibi sonuçlar ortaya çıkmasıdır. Ayrıca iřgōrenin iyi bildiği konular hakkında sessiz kalması acizlik duygusu yaşamasına ve kendisini değersiz hissetmesine ve motivasyon kaybı yaşamasına neden olmaktadır (akıcı, 2008: 119). İřgōrenlerin bōyle bir davranış gōstermelerinin kendilerine ilişkin bireysel veya çevrelerine ilişkin sosyal yahut organizasyona ilişkin örgütsel nedenleri olabilmekte bu durum da örgütün, iřgōrenlerin gōrūř ve bilgilerinden yararlanma imkanını ortadan kaldırmaktadır (Koçel, 2014: 537).

## 2.2. Örgütsel Sessizlik Boyutları

Örgütsel sessizlik kavramını daha iyi anlayabilmek için boyutlarını bilmek gerekmektedir. Örgütsel sessizlik çalışmalarının dünya literatüründe iki ana kaynak üzerinden yürüdüğü söylenebilir. Bunlar Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'un çalışmalarıdır, bu yazarlar araştırmalarında örgütsel sessizliğe ait üç boyuttan bahsetmişlerdir. Yapılan literatür taramasında özellikle Linn Van Dyne, SoonAng ve Isabel C. Botero'nun 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ve yine Chad Thomas Briensfield'in 2009 yılında yaptığı çalışmasından yararlanılarak örgütsel sessizlikte 3 temel boyut ortaya konulmuştur. Örgütsel sessizliğin boyutları şunlardır (Şehitoğlu, 2010: 34):

- Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)
- Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)
- Korunmacı Sessizlik (Prosocial Silence)

### 2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik kavramı çalışanların karşılaştıkları herhangi bir problem veya durum karşısında konu ile ilgili olarak değişimleri kabullenmesinin sonucunda söz konusu durum hakkındaki bilgi ve düşüncelerini paylaşmaması olarak tanımlanmıştır. Bu sessizlik boyutunda bilinçli pasif davranış ve ilgisiz davranış içinde olma durumu vardır (Kolay, 2012: 9). İşgörenin düşüncesinin önemsenmeyeceğini ve herhangi bir fark yaratamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendisini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi kabullenici sessizliğin göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Üçok ve Torun, 2015: 29). Bu tür bir sessizlik, genellikle işgörenleri tatmin etmeyen bir durum sonrasında ya da işgörenlerin ortaya çıkan bir problemin veya durumun sonucunu düzeltme ümidini kaybettiklerinde ortaya çıkmakta ve bu durumun sonrasında yaşanan çaresizlik hissi ile işgörenleri düşüncelerini açıkça dile getirmenin boşa bir çaba olduğu algısına götürmektedir (Erenler, 2010: 19). Bu sessizlik türünde işgörenlerin mevcut durumu değiştirmede aciz kaldıklarını düşündükleri zaman bu duruma boyun eğerek, mevcut örgütsel koşulları kabul etmekte ve yaşananları doğal karşılamaktadırlar (Zheng vd., 2008: 227).

Mevcut örgütsel koşulları kabullenen işgörenler buldukları ortamın koşullarını normal kabul ettikleri için bazı durumların yanlış olduğunu görseler dahi koşulları değiştirmek konusunda kaçınırlar. Ancak çevrelerindeki diğer işgörenlerin fikirlerini açıklamaya başladıklarında bu tip sessizlik içerisinde olan işgörenler de mevcut örgütsel koşulların kabul edilebilirliğini sorgulayarak harekete geçmeye hazır olabilirler. Mevcut bu durum rahatsızlık verici bir hal almasına rağmen bu tip sessizlik içerisinde bulunan işgörenler, düzeltme umutlarını kaybetmiş olduklarından mevcut durumda iyileşme olanağı sağlayacak durumlara da ilgisiz kalırlar. Kabullenici sessizlik, korunmacı sessizliğe göre daha derin bir durumdur ve kırılması daha zordur. Bu nedenle işgörenlerin sessizliklerini kırmak ve onları motive etmek için daha fazla çaba sarf etmek gerekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334-335).

### **2.2.2. Korunmacı Sessizlik**

Korunmacı sessizlik, korkuya dayalı olarak kendini korumanın bir şekli olarak konuyla ilgili, fikir ve düşüncelerin paylaşılmamasıdır. Korunmacı sessizlik ile ilgili olarak Morrison ve Milliken 2000 yılında korku hissinin, örgütsel sessizliğin anahtarı olduğunu altını çizmektedir (Sarioğlu, 2013: 48). Korunmacı sessizlikte amaç, dış tehditlere karşı kişinin kendisini korumasıdır, kasıtlı veya proaktif bir davranıştır. Kabullenici sessizliğe göre korunmacı sessizlik daha proaktiftir, mevcut ortamın farkında olarak alternatifleri göz önünde bulundurmayı gerektirir. Bilgi ve düşüncelerin paylaşılmamasının o an için en doğru karar olduğu düşünülse de korunmacı sessizlik olabilecek çatışmalardan kaçınmak adına uyum ya da anlaşma gibi birden fazla anlamlarla ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1367).

### **2.2.3. Korunmacı Sessizlik**

Örgütsel sessizliğin literatüre girmiş olan boyutları arasında bulunan korunmacı sessizlik, işgörenin işi ile ilgili düşüncelerini, bilgi birikimini ve fikirlerini diğer çalışanların yahut örgütün yararını gözetme amacıyla özveri veya işbirliği güdülerini temelinde ortaya çıkarmaktan kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Üçok ve Torun, 2015: 29). Dyne ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne dayandırılarak ortaya atılan korunmacı sessizlik, çalışanların diğer çalışanları düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak

amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki fikir ve bilgilerini söylememesi yahut saklamasıdır (Dyne vd., 2003: 1368).Koruma amaçlı sessizlik; iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan birincisi işgörenin örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalması iken, ikincisi ise diğer işgörenleri koruma güdüsünün ortaya çıkmasıdır. Bu sessizlik türünde örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi ilk önce bireyin kendisinin değil, diğer işgörenlerin yahut örgütün yararları ön planda düşünülerek isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen proaktif bir davranış biçimi söz konusudur. İşgörenlerin korkarak kendini koruma güdüsü yerine, diğerlerinin faydası, diğerlerine fedakârlık ön plandadır (Acaray vd., 2015: 146).

Yöneticilerin, işgörenlerin sessizlik davranışlarının altında yatan ve yukarıda anlatılan güduları anlaması kolay değildir. Çünkü sessizlik kasıtlı olarak bilgiyi esirgemeye yahut gizlemeye dayanır ve konuşmaya göre daha karmaşık ve daha belirsizlik arz eden bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla konuşmaya göre daha kapalıdır ve yöneticilerin, işgörenlerinin hangi sebeplerle sessizlik davranışına yöneldiklerini doğru olarak tespit edebilmeleri oldukça zordur (Çakıcı, 2010: 34). Bu sebeple yöneticilerin, sessizliğin nedenlerini/güdülerini yanlış anlama ve yanlış yorumlama olasılıkları daha yüksektir (Dyne vd., 2003: 1389).

<b>Davranış Tipi</b>	<b>İŞGÖREN SESSİZLİĞİ</b>
<b>Çalışan Güdüsü</b>	İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma
<b>Serbest Davranış</b>	<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>
İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi	Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak</li> <li>• Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak</li> </ul>
<b>Öz-korumacı Davranış</b>	<b>KORUNMACI SESSİZLİK</b>
Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissi	Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması</li> <li>• Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek</li> </ul>
<b>Diğer-merkezli Davranış</b>	<b>KORUMACI SESSİZLİK</b>
İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması</li> <li>• Özel bilgilerin örgüt yararına korunması</li> </ul>

**Şekil 3.** Sessizliğin Boyutlarına Örnekler

**Kaynak:** Erigüç vd., 2014: 64.

Şekil 3’de görüleceği üzere kabullenici sessizliğin işgörenlerin herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı olmasının sonucunda, söz konusu durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi, korunmacı sessizliğin; korku temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili fikir,

bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma şeklinde tanımlanabileceği, korumacı sessizliğin ise fedakârlığa veya işbirliği güdülerine dayalı olarak topluma, diğer insanlara veya örgüte fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi olarak tanımlanabileceği anlaşılmaktadır.

### **2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri**

İşgörenlerin sessiz kalmayı seçmeleri veya zamanla aldıkları sessizleşme kararlarını açıklayabilecek literatüre girmiş çeşitli teoriler mevcuttur. Bu teoriler Fayda-Maliyet Analizi, Bekleyiş Teorisi, Sessizlik Sarmalı ve Kendini ortama uyarılama olarak dört alt başlıkta ayrıntılı olarak aşağıdaki gibidir.

#### **2.3.1. Fayda- Maliyet Analizi**

Fayda-maliyet analizi farklı yatırım projelerinin ekonomik açıdan karşılaştırılmasına olanak veren yöntemlerden biridir. Yapılacak harcamaların ve elde edilecek faydalar günümüz değerine indirgenir ve bir fayda-maliyet oranı hesaplanır (Kaytaç, 2005: 19). Lakin fayda maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem değildir. Aynı zamanda sosyal ve beşeri bilimlerde, özellikle de davranış bilimleri ve psikoloji bilimi gibi alanlarda kişinin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde de bu analiz yöntemine başvurduğu görülebilir (Şehitoğlu, 2010: 58).

İşgörenler, sessizleşme veya konuşma kararını alırken, fayda/maliyet analizi yaparlar. İşgörenler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. İşgörenin terfi edememesi veya kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007: 152).

#### **2.3.2. Bekleyiş Teorisi**

Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisi'ne göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. İşgörenin bir iş için çaba göstermesi, yöneticisi



tarafından gelecek olumlu geri dönüşlere bağlıdır. Yönetici tarafından olumlu geri dönüşlerin verilmesi, işgören için bir beklenti durumunu doğurur bu durumda da işgören bekleme içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilir. Dolayısıyla sessiz kalmayıp duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade edebilir(Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53).

Vroom'a göre Bekleme (Ümit) Teorisi üç varsayımdan oluşur, bunlar;

1.Varsayım; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.

2.Varsayım; her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.

3.Varsayım; insanların arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasında algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

İşgörenlerin farklılıklarından doğan ihtiyaçlarının şiddetindeki değişimlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Şöyle ki, insanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar, Vroom'un Bekleme (Ümit) Teorisine ait varsayımlarda anahtar görevi yapan üç kavram bulunmaktadır, bunlar, Başarı-Ödül- Bekleme Teorisi, İstek veya İhtiyaç Şiddeti, Çaba-Başarı- Bekleme Teorisidir.Tüm bu varsayımları özetlemek gerekirse, işgörenlerin göstereceği çaba karşılığında bazı ödüller kazanacağına inanması, kendisine verilecek ödülleri arzulaması ve kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanması gerekmektedir, çünkü bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonudur (Eren, 1996: 444-445).

### **2.3.3. Kendini Ortama Uyarlama**

İşgörenler, örgüte ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Benlik imajının kontrolü (self-monitoring) olarak da bilinen bu olgu, kişiler arası ilişkilerde, diğerlerine sunulan imajın değişik bir şeklini ifade etmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Kendini ortama uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendisini göstermesinin kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Şehitoğlu, 2010: 62).

Kendisini ortama uyarlama hassasiyeti yüksek olan işgörenler arzu edilen kamuoyu düşüncesine göre düşüncelerini bilinçli ve kasıtlı olarak ayarlama ve ortamsal ipuçlarını kullanma yeteneğine sahiptirler (Sarıoğlu, 2013: 37).Kendisini ortama ayarlama düzeyi düşük olan işgörenler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri

ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu işgörenler, kendisini ortama uyarlama düzeyi yüksek olan işgörelere göre, daha aşıkâr konuşmaktadırlar (Bildik, 2009: 37).

#### 2.3.4. Sessizlik Sarmalı

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak geliştirilen teorilerden biri de Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiş olan “Sessizlik Sarmalı”dır. Sessizlik Sarmalı, öncelikle kamuoyu çalışmaları yoluyla geliştirilmiştir (Kahya, 2013: 83). İşgörenler çoğunluğun düşüncelerine uymazlarsa toplum onları dışlar. İşgörenler yalnızlıktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı düşüncelere sahip olmasalar da çoğunluğun düşüncelerine katılmaları sağlar. Bundan dolayı bireyler uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki “egemen görüşü” değerlendirirler (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalını örgütsel düzeyde ele alan Bowen ve Blackmon (2003: 1394)’a göre işgörenlerin örgüt içerisinde seslerini çıkarmaları için diğer meslektaşlarından destek bulmaları gerektiği, meslektaşlarından destek bulamayan çalışanların büyük ihtimalle dürüstçe cevap vermeme yahut sessiz kalmayı tercih edeceklerini ileri sürmüştür.

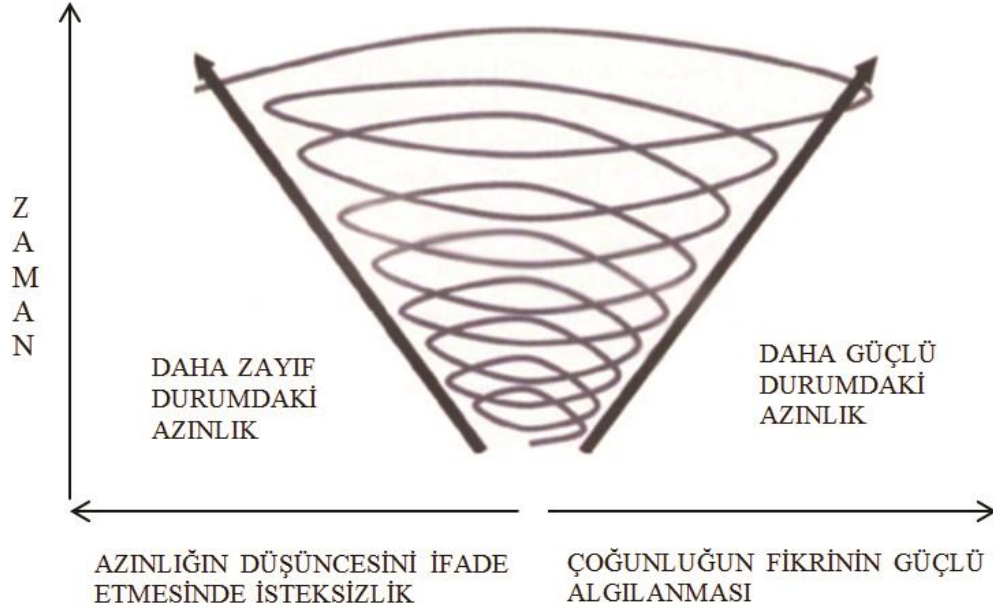
Noelle-Neumann’ın 1974 yılında ortaya koyduğu sessizliğin kamuoyuna uyum sağlayarak nasıl doğduğunu ve devam ettiğini açıklayan “sessizlik sarmalı” teorisine göre işgörenler toplumun konular hakkındaki kendi pozisyonlarına desteklerinin zayıf olduğunu algıladıkları durumlarda sessizliği sürdürmeye yatkın olurlar. Bu genellikle, soyutlanma korkusu veya özgüven eksikliğiyle ilgilidir. Bu durumlarda, insanlar genellikle konuşmaya isteksiz olurlar, dolayısıyla kendi pozisyonlarına toplum desteğinin zayıf olduğu hissini de güçlendirirler. Teoriye göre bu döngü, belirli bir konu ile ilgili olarak artan bir sessizlik sarmalı sürecine yol açar (Şehitoğlu, 2010: 61).

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İşgörenlerin örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- İşgörenlerin sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması,
- Örgütten dışlanma korkusunun, işgörenin bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması,

• İşgörenin, değerlendirme sonucu ya fikrini açıklaması ya da sessiz kalmayı tercih etmesi (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Sonuç olarak örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 119).



Şekil 4. Sessizlik Spirali

**Kaynak:** Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397.

Şekil4'de de görüleceği üzere Sessizlik Sarmalı, işgörenlerin, çoğunluğun desteğini almadıkları takdirde kendilerine inanılmayacağını veya kendi görüşlerinin dikkate alınmayacağını düşündüklerini ve bu nedenle de görüşlerini dile getirme konusunda isteksiz davrandıklarını ifade etmektedir. Eğer insanlar, azınlık oldukları şeklinde bir düşünceye sahipseler, bu durumda kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme gereksinimi duymaktadırlar (Çakıcı, 2007: 153).

#### 2.4. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenlerin sessizliğe bürünmelerindeki en büyük etkenler yaşadıkları korku ve kaygılardır. İşgörenlerin örgütte sessizliklerini itaat ederek, pasif kalarak, razı olarak, duymazlıktan gelerek veya yaşanan sorunları yok farz ederek kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterdikleri söylenebilir (Bildik, 2009: 42). Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma biçimleri; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif

kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olmak üzere dört başlıkta toplanabilir.

#### **2.4.1. Çalışan İtaati**

İşgören itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi mevcut durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Bilhassa adaletsiz koşullarda itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu ile aynı anlamdadır (Bildik, 2009: 43).

İtaat eden işgörenler, durumlarının bilincinde olmadan az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Yöneticilerine tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr işgörenler şartlarını normal bir durum olarak kabul etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr işgörenler sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Şehitoğlu, 2010: 57).

#### **2.4.2. Sağır Kulak Sendromu**

İşgörenler, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum işgörenlerce olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir (Harbalıoğlu, 2014: 24). Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu, işgörenlerin hoşnut olmadıkları durumlarda doğrudan açık bir şekilde ifade etmeye cesaret edemedikleri ortamlarda büyür ve bir örgütsel norm olarak ortaya çıkar. Böyle ortamlarda, 'duymadım', 'görmedim', 'bilmiyorum' en kestirme yanıt olur (Çakıcı, 2007:157).

Sağır kulak sendromuna neden olan üç faktör bulunmakta olup, şu şekilde sıralanabilmektedir:

- *Yetersiz örgütsel politikalar*; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- *Yönetimsel gerekçelendirme ve tepkiler*; örgütün mevcut durum karşısında suçlamaları reddetmesi, mağduru suçlaması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, örgüt

içerisindeki işgörenler arasında sürekli olarak ayırım yapılması, devamlı olarak huzur ortamını bozan işgörenlerin görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,

• *Örgütsel özellikler*; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler (Alioğulları, 2012: 21-22).

Bu tür işletmelerde, yöneticilerin işgörenlerin beklentisi ise zihnindeki kurgulara uygun hareket etmeleridir. Örgütlerde meydana gelen problemlerin yöneticilere kolayca iletilmesine ilişkin yapının varlığı, işgörenlerin örgütteki adaletsizlik algılarını ve memnuniyetsizliklerini azaltarak sessizliklerini engelleyebilir (Harbalıoğlu, 2014: 25).

### **2.4.3. Pasif Kalma ve Razi Olma**

İşgörenlerin örgüt içerisindeki mevcut gelişmeler karşısında razı olmaya dayalı, bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu mevcut durum içerisinde işgörenler duruma razı olmakta ve çok fazla konuşmaktan kaçınmakta, mevcut durumu değiştirmek maksadıyla her hangi bir girişimde bulunmamaktadırlar. İşgörenlerin bu davranışının arkasında yatan asıl neden konuşmalar bile fark yaratamayacaklarına inanmalarındır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

İşgörenlerin organizasyon içindeki mevcut durumlara karşı çoğu zaman sessiz kaldıkları, insanların haksızlık içeren ahlak veya yasa dışı hareketlerine karşı sessiz kaldıkları belirtmekle yapılan araştırmalarda bu sessizliğin dört tipi olduğu söylenmiştir; Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

### **2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Örgüt içerisinde işgörenlerin mevcut durumlar ve problem karşısında takındıkları örgütsel sessizlik biçimlerinden bir tanesi de çekilme ve başka davranışlara yönelmesidir. Yöneticilerin kendisine karşı olumsuz geri bildirimlerde bulunmasından korkması, bilgi girişlerinde uyumsuzların oluşması işgörenin yanlış kararlar almasına yahut etkili kararlar alamamasına neden olmaktadır. İşgörelere ön yargılı davranılması kendisine değer verilmediğinin hissettirilmesi işgörenlerin örgüte olan aidiyet

duygularının azalması ve güvenlerinin azalmasına neden olması beklenen bir durumdur(Kahveci, 2010: 19-20).

İş görenin konuşmasının bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. İş görenlerin örgüt içerisindeki mevcut durumlara karşı kendilerini geri çekerek pasif kalmalarına neden olur (Bildik, 2009: 44).

## 2.5. Örgütlerde Sessiz Kalmanın Nedenleri

Pinder ve Harlos (2001: 337)'a göre sessizlik bir itiraz olup, memnuniyetsizlik içinde çalışmakta olan işgörenler ortak bir kararla işten ayrılabilir ve sessiz işten ayrılık prensipli bir iş gücü devrimidir. Yapılan araştırmalarda örgütlerin çoğunlukla işgörenlerin eleştiri ve muhalif düşüncelerine hoşgörüsüz oldukları tespit edilmiştir (Şehitoğlu, 2010: 63). İşgörenler işlerini kaybetme korkusu duyarak örgüt içerisindeki mevcut problemler ile ilgili olarak konuşma eylemini tehlikeli bir durum olarak görmektedir (Alioğulları, 2012: 11-12).

Morrison ve Milliken (2000: 708)'e göre ise örgütsel sessizliğe yol açan nedenler şöyledir;

### • Üst Yönetim Takım Karakteristikleri:

- Finans ya da ekonomi kökenli üye oranı
- Ortalama görev süresi
- Kültürel arka plan
- Çalışanların demografik farklılıkları

### • İşgören Etkileşimini Etkileyen Faktörler:

- İşgörenlerin benzerliği
- İşgücü istikrarı
- İş akışının karşılıklı bağımlılığı
- İletişim ağının gücü ve yoğunluğu

### • Örgütsel ve Çevresel Karakteristikler:

- Cömert olmayan ortam
- Olgun veya istikrarlı sanayi
- Dikey farklılaşma
- Üst düzey yöneticilerin dışarıdan kiralınması
- Kontenjan işgörelere güven

•**Örtük Yönetmel Düşünceler:**

- İşgörenlerin çıkarıcı olduğu inancı
- Yönetimin her şeyi en iyi bildiği inancı
- Birliğin iyi, muhalefetin kötü olduğu inancı

•**Yönetmel Uygulamalar:**

- Muhalefete veya negatif geribildirime olumsuz cevap verme ya da reddetme eğilimi
- Negatif geribildirim in informal taleplerinin olmaması

•**Örgütsel Yapı ve Politikalar:**

- Merkezi karar verme
- Yukarı doğru formal geribildirim mekanizmalarının yokluğu (Kılıç vd., 2013: 21).

İşgören sessizliğine neden olan hususlar, geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu, mobbing ve yabancılaşma başlıkları altında ayrıntılı olarak aşağıda tanımlanmaktadır.

### 2.5.1. Geçmiş Tecrübeler

İşgörenler sadece deneme yolu ile öğrendikleri veya kötü deneyimleriyle değil aynı zamanda da örgütte çalışan diğer işgörenler ile yaptıkları konuşmalardan ve gözlemlerden de etkilenererek sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Şehitoğlu, 2010: 63).

### 2.5.2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin teknik veya politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiğinin görüldüğu yine bazı araştırmalarda görülmektedir ki; örgütlerde bazı idari ayrıcalıklar ve ortak politikalar ile ilgili sorunların açıkça konuşulmasının hoş karşılanmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar pek çok işgörenin örgüt içindeki bazı konular ve problemleri bilmelerine rağmen üstleriyle konuşmadıklarını gözlemlemişlerdir (Şehitoğlu, 2010: 63).

Bu tip örgütlerde çalışan işgörenler, seslerini çıkardıkları zaman yöneticilerinden olumsuz tepki alacağını düşündüğu ve seslerini çıkartmanın örgüt içerisinde hiçbir fark

yaratmayacağına inanmaktadırlar. Örgüt yöneticilerine karşı işgörenlerin algıladığı güven eksikliği duygusu, yöneticilerin işgörenlerini yalnızca kendi menfaatlerini düşünen kişiler olarak görmesi, en iyisinin yöneticiler tarafından bilinebileceği inancı ve bu tarz yönetim anlayışına sahip yöneticilerin çalışanlarına güvenmemeleri, örgütsel sessizliğin çıkmasına neden olmaktadır (Kahya, 2013: 94-95).

Industry Week dergisinde yayınlanan bir araştırmada, 845 örgütte bulunan müdürlerin yalnızca %29'unun işgörenlerin kendi düşüncelerini açıkça ifade etmesine yardımcı olduğu belirlenmiştir. Ryan ve Oestreich 1991 yılında Amerika'da, bulunan 22 örgütten 260 işgören üzerinde yaptığı bir araştırmada ise işgörenlerin %70'ten fazlasının işle ilgili mevcut konular ve problemler üzerinde konuşmaya cesaret edemediklerini ortaya koymuşlardır. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik tartışılmayan konular içindedir. Çalışanlar bu konularda açıkça konuşmanın örgüt içerisinde her hangi bir şekilde fark yaratmayacağına inanır ve yöneticiler tarafından olumsuz bir yanıt almaktan korkarlar, bununla birlikte mevcut durumlara muhalif oldukları takdirde cezalandırılacaklarına yahut işten çıkarılacaklarına inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

### **2.5.3. İzolasyon Korkusu**

İşgörenler, şikayet eden ve sorun yaratan kişiler olarak algılanabilecekleri ve bu nedenle dışlanmaktan korktukları için çoğu zaman sessizliği tercih etmektedirler. İşgörenler, örgütlerinde sahip oldukları mevkilerine her hangi bir zarar gelmemesi ve dışlanma ile karşılaşmamak için, örgüt içerisinde çoğunluğun fikirlerini ve düşüncelerini kabul etmek zorunda kalırlar. Bu düşünce işgörenlerin görüş ve düşüncelerini açıkça dile getirmelerini engellemektedir (Kahya, 2013: 96).

Noelle- Numann'ın 1974 yılında geliştirdiği ve sessizlik sarmalı olarak bilinen kurama göre; işgören, toplumun kendi üzerinde kuracağı baskı nedeniyle yalnız kalacağı duygusuna kapılarak bu durumdan duyduğu endişe ile çoğunluğa katılma eğiliminde bulunur. İşgören azınlık durumunda kalması halinde örgüt içinde çoğunluğun arattığı etkiyi gösteremeyeceği için kendi düşünce ve eylemlerini saklayarak sessizlik sarmalı içinde yer alır. Aksi halde dışlanma durumuyla karşı karşıla kalır (Demir ve Demir, 2012: 187).



Buna karşın örgütler, hayatta kalabilmek için değişen çevreye yanıt verebilmeli, takım çalışması yapabilmeli ve bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 262).

#### **2.5.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Premeaux ve Bedeian'ın, Ryan ve Oestreich'in 1998 yılındaki çalışmalarında; işgörenlerin kendilerine güven konusunda her hangi bir sıkıntı olmamasına rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşündükleri belirtilmiştir. Değişimin sabit olduğu dünyada artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle organizasyonlarda çalışanların inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gittikçe artmaktadır. Ancak işgörenler izole edilme korkusu, işten çıkarılma veya yükselmesinin engellemesi gibi durumlardan korkması neticesinde fikirlerini açıklamamaktadırlar (Şehitoğlu, 2010: 65).

Yöneticilerin, işgörenlerinin konuşmalarına karşı olan tepkileri, çalışanlarının konuşmak ya da sesiz kalmak arasındaki yapacağı seçimde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütte mevcut olan bir problem karşısında yöneticilerin olumsuz düşüncelerinden korkan çalışan konuşmanın ya işe yaramaz yada tehlikeli olduğunu düşünmekte bu da "Sessizlik İklimini" oluşturmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207).

#### **2.5.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

İşgörenler, aynı örgütte çalışan diğer işgörenler ile ilgili olumsuz bir durumdan söz ettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkarlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanırlar. İşgörenlerin maruz kaldıkları bu korku, iletişim eksikliğinin bir sonucu olabilir. İşgörenlerin birbirlerini iyi bir şekilde anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Öztürk, 2014: 9).

İşgörenler örgüt içerisinde seslerini çıkarmanın herhangi bir fark yaratmayacağına ve karşı tarafın, bu davranışa karşı zaten hiçbir karşılıklı bulunmayacağına inanmaktadırlar. İşgörenler işlerini kaybetme korkusu ve yükselmelerinin engellenmesi ile karşı karşıya kalacaklarına inanmaktadırlar (Kahya, 2013: 96).

### **2.5.6. Mobbing (Psikolojik Taciz)**

İş yerinde psikolojik taciz veya İngilizcedeki karşılığıyla “Mobbing” çalışma hayatının var oluşundan bu yana süre gelen, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkmayan ve görmezden gelinen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur. Kültür farkı gözetmeksizin tüm iş yerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet ayrımı da gözetmeksizin herkesin maruz kalabileceği ve sonuçları ağır olan bir durumdur (Şehitoğlu, 2010: 66).

İş hayatında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki işgörenler veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Çalışma yaşamında mobbing kavramının ilk kez, 80’li yılların başında İsveçli endüstri psikologu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann’ın işgörenler arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir. Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Çalışma yaşamında mobbinge dikkat ve ilginin, İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır (Tınaz, 2006: 13-14). İşgörenlerin örgütsel sessizliğe bürünmelerinde özellikle psikolojik taciz önemli bir yer tutmaktadır. Konuşmak örgütlerdeki mevcut durumlarda riskli olabilir, işgörenlerin caydırılma, yıldırma, işten uzaklaştırma, dışlanma korkuları yaşadığı takdirde çalışanların sessizliğe bürünmesi kaçınılmaz bir durum oluşturur (Şehitoğlu, 2010: 66).

### **2.5.7. Örgütsel Yabancılaşma**

Her ne kadar literatürde örgütsel sessizlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanılmamış olsa da, 1. Bölümün sonunda da belirtildiği gibi yabancılaşmanın sessizliğin nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen faktörlerden birçoğu (yönetim tarzı, inanç ve tutumlar, geçmiş tecrübeler gibi) örgütsel sessizliğin de nedenleri arasında sayılabilir. Nitekim Pelit vd. (2015: 96) nepotizmin yabancılaşma, sessizlik ve bağlılık üzerindeki etkisini

inceledikleri makalede örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulmuşlardır. Ancak yapılan literatür taraması sonucunda tezin ana değişkenleri olan yabancılaşma ile örgütsel sessizlik ilişkisini direk inceleyen her hangi bir yayına rastlanılmamıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: GAZİANTEP’TE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde T.C. Adalet Bakanlığına bağlı taşra teşkilatı olan Gaziantep Adalet Sarayı’nda farklı unvanlarda çalışmakta olan kamu personelinin örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik seviyelerinin belirlenerek örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik ilişkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda Gaziantep Adalet Sarayında çalışan kamu personeline anket çalışması yapılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak araştırmanın amacı ve önemi, örneklem seçimi, kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın sınırlılıkları, toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve onların yorumlanması yer almaktadır.

Araştırma değişkenlerine ilişkin yapılan literatür taramasında, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi direk olarak inceleyen ve Çanakkale’de bulunan otel işletmelerindeki iş görenler üzerinde yapılan bir adet lisans üstü çalışmaya rastlanılmış olup, söz konusu bu çalışmada örgütsel yabancılaşma ve sessizlik arasında ilişki bulunduğu, iş görenlerin yabancılaştığı ve buna bağlı olarak örgüt içerisinde sessizleştiği yani yabancılaşmanın sessiz kalma davranışı üzerinde etkisi olduğu bulgularına varıldığına gözlemlendiği, genel itibariyle örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliği ayrı ayrı, örgütsel bağlılık, çatışma, liderlik, tükenmişlik, mobbing, stres gibi değişkenlerle aralarındaki ilişkinin incelendiği bu surette örgütsel yabancılaşma ile sessizlik ile arasındaki ilişkiyi inceleyen her hangi bir makale, bildiri vb. akademik yayına rastlanılmamış olup, yapılan literatür araştırmalarında örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik ile ilgili farklı değişkenler üzerinde yapılan araştırmalardan bazıları şöyledir:

Çakıcı’nın (2010) “Örgütlerde İş Gören Sessizliği” isimli kitabında açıkça konuşma kavramı, sesini çıkarma ve sorun bildirme davranışlarını da içerecek şekilde ele alınmıştır. Açıkça konuşma; mevcudu sadece eleştirmekten ve şikayet etmekten ziyade, idari ve örgütsel iyileştirmelere katkıda bulunmak niyetiyle iş, süreç ve uygulamalara ilişkin endişe, düşünce ve fikirleri üstlere iletme davranışı olarak tanımlanmış ve bunun araçlarından biri olabilecek bir mekanizma önerilmiştir. Önerilen mekanizma ile üniversite çalışanlarının örgütsel uygulamalar ve süreçlerle ilgili sorunlarını ve bunlara ilişkin çözüm önerilerini dile getirebilecekleri, idare ile çalışanlar

arasında yer alan kurumsal yapının oluşturulmasının hedeflenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Morrison ve Miliken (2000); örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan kolektif bir fenomen olarak görmektedirler. Çoğulcu bir örgütü ise işgörenler arasındaki değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı, çok yönlü bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar pek çok işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı belirgin bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. Enron olayının ise bunun çarpıcı bir örneği olacağını belirtmişlerdir. Medya pek çok Enron çalışanının şirket faaliyetleri konusunda endişeli, ancak bu endişelerini patronlarıyla konuşmaktan korktuklarını yazmıştır. Şirket başkan yardımcısı Sherron Watkins'ın tanıklığına göre “Şirketin zayıflayan finans durumu yaygın olarak bilinen Enron’da göz korkutma kültürü vardı. Budan dolayı hiç kimse bu konuyu ortaya çıkarmak istemiyordu. Çünkü kendini yeterince güvende hissetmiyordu...” Bu vakanın, çalışanların sorun ve endişelerini açıkça dile getirme konusunda tedirginlik duyduklarının canlı bir göstergesi olabileceğini belirtmişlerdir.

Bayhan (1995), üniversite gençlerinin normsuzluk ve yabancılaşma davranış düzeylerini ölçmek üzere; bireysel yabancılaşma ve normsuzluk gerçeği ile toplumsal normsuzluk ve yabancılaşma ölçeğini, İnönü Üniversitesi'nin Eğitim fakültesi, Fen-Edebiyat fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi, Mühendislik fakültesi ve Tıp fakültelerinde okuyan 450 öğrenciye uygulamıştır. Araştırmada temel alınan değişkenler; cinsiyet, aile tipleri, toplumsal tabaka seviyeleri, yerleşim merkezi, yaşanılan ortam, öğrenim görülen fakülte, maddî gereksinimlerini karşılama durumu, ideolojik gruplaşma olup olmaması durumu, dinî ibadetleri yerine getirme eğilimi, toplumsal değişimde radikal görüşler, toplumsal değişimde muhafazakar görüşler, siyasetle ilgilenme istekleri, şiddet eğilimi, sürü olup olmama durumu ile ilgili görüşler, en önemli sorun, dünya ve ülkemizin gelecekte nasıl olacağına dair düşünceler, kişisel gelecek hakkındaki düşüncelerdir. Araştırma sonucunda; üniversite gençlerinin bireysel yabancılaşma ve normsuzluk davranış düzeyi orta derecede bulunmuştur. Aynı şekilde gençlerin toplumsal normsuzluk ve yabancılaşma davranışlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Üniversite gençlerinin toplumsal normsuzluk ve yabancılaşma açısından; cinsiyet (kızlarda bu oran kısmen yüksek), aile tipleri (parçalanmış ailelerin çocuklarında en yüksek), toplumsal tabaka (üst ve alt tabakada yüksek), yerleşim

merkezleri (kasabalardan gelenlerde en yüksek), yaşadıkları ortam ve diğer değişkenlere göre orta düzeyde normsuzluk ve yabancılaşma düzeyi bulunmuştur.

Yeniçeri (1991), çatışma ve yabancılaşma sorunları karşında yönetime katılmanın yerinin ne olabileceğini ikisi kamu üçü özel özel sektör işletmesi olmak üzere beş kurumdan yola çıkarak belirlemeyi amaç edinmiştir. Araştırma sonucunda; "Örgütlerde meydana gelen çatışma ve yabancılaşma sorunlarının yönetilmesinde, yönetime katılmanın en etkili ve en demokratik araç olduğu" biçimindeki hipotezi büyük ölçüde doğrulanmış olup, "Türk kamu ve özel sektör örgütlerinde geleneksel çatışma ve yabancılaşma anlayışının egemen olduğu, buna bağlı olarak da çatışma ve yabancılaşma sorunlarının yönetiminde; güç, yetki ve baskı unsurunun kullanılmasının tercih edildiği" biçimindeki hipotezi de büyük ölçüde doğrulanmış olmakla birlikte "Örgütlerin yönetilme biçimlerinin, çatışma ve yabancılaşma sorunlarının yoğunluğunu ve niteliğini belirlediği" biçimindeki hipotezi ise kısmen doğrulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda araştırmacının, yönetim anlayışlarının "Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma büyük ölçüde çalışanların kendi kaderlerini etkileyen kararlara katılma olanağına sahip olamamalarından kaynaklandığı" biçimindeki hipotezi de doğrulanmıştır. Bu kapsamda çalışanların, iş yerleri ile ilgili kararlarının başkaları tarafından verildiği, bu durumun ise işgörenlerde güçsüzlük ve önemsizlik duygusu yarattığı konusunda görüş birliğine varılmıştır.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı T.C. Adalet Bakanlığı'nın taşra teşkilatı olan Gaziantep Adalet Sarayı'nda çalışan kamu personelinin (Cumhuriyet Savcısı, Hakim, Yazı İşleri Müdürü, Zabıt Katibi ve Mübaşir) örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik (kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik) algılarının tespit edilerek örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler ilerleyen başlıklarda (3.5-3.6) yer almaktadır. Araştırmanın alt amaçları ise araştırmaya katılan kamu personelinin demografik özellikleri ile örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmektir.

### 3.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde yönetim yaklaşımları açısından örgütlerde en değerli kaynak olarak betimlenen insan kaynağının daha etkin bir biçimde kullanılması açısından, işgörenlerin davranış biçimlerine ilişkin birçok akademik çalışma yapılmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma kavramı insanlık tarihi kadar eski kavram olup, felsefi, toplumsal ve ruhsal bağlamda farklı alanlarda araştırmalara bir konu olmuştur. Başta Hegel olmak üzere; Sokrates, Marx, Goethe, Weber, Durkheim gibi birçok düşünür konu üzerine araştırmalar yapmıştır. Son yıllarda ise yabancılaşma konusunda, işgörenlerin yaşadıkları baskı ve stres altında örgütlerine, kendilerine ve çevrelerine yabancılaştıklarına ilişkin yerli ve yabancı bir çok araştırmacı tarafından araştırmalar yapıldığı ve işgörenlerin yaşadıkları baskılardan ötürü, kendileri de dahil olmak üzere örgütlerine ve çevrelerine karşı yabancılaştıklarının tespit edildiği görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak; uluslararası alanda Morrison ve Miliken ve Pinder ve Harlos tarafından detaylı çalışmalar yapılmıştır. Yerli literatürde ise son yıllarda birçok araştırmacı tarafından konu ile ilgili ayrıntılı çalışmalar yapıldığı görülmüştür. İş görenlerin çoğunlukla işten çıkarılma korkusu ile fikirlerini açıkça dile getiremedikleri, bir konu üzerinde fikir beyan ettiklerinde ise üstlerinden olumsuz tepki alacaklarını düşünerek sessizliğe büründükleri tespit edilmiştir.

Örgütsel davranış alanında son yıllarda birçok araştırmalar yapılmakta olup, işgörenlerin örgütlerine karşı yabancılaşmalarına ve sessizleşmelerine ilişkin, özel sektör çalışanları üzerinde, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar, akademisyenler, sağlık personeli, emniyet ve güvenlik birimi personeli, eğitim personeli vs. hemen hemen tüm kamu kurumlarında çalışmalar yapıldığı fakat Adalet Bakanlığı'nda böyle bir çalışmanın yapılmadığı belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik kavramlarını bir araya getiren bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreninin T.C. Adalet Bakanlığı'na bağlı Taşra Teşkilatı olan Gaziantep Adalet Sarayı'nda çalışmakta olan 500 kamu personeli oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Gaziantep Adalet Sarayı'nda farklı unvanlarda (Cumhuriyet Savcısı, Hakim, Yazı İşleri Müdürü, Zabıt Katibi ve Mübaşir) çalışmakta

olan kamu personeli oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamaya yönelik uygulanan anket yönteminde toplamda 300 adet anket dağıtılmış, 110 adet anket geri dönmüştür.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçek

Araştırmanın teorik kısmının oluşturulmasında literatür çalışması yapılmış, konu ile ilgili olarak; kitap, makale, tez ve internet kaynaklarından faydalanılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise anket formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Gaziantep Adalet Sarayı'nda çalışmakta olan Cumhuriyet Savcısı, Hakim, Yazı İşleri Müdürü, Zabıt Katibi ve Mübaşirlerin oluşturulan anket formunu cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu bir ön bilgilendirme yazısı ile başlamakta ve 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgilere ilişkin, 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise işgörenlerin yabancılaşması seviyelerini belirlemek üzere Hirschfeld ve Field tarafından 2000 yılında geliştirilen 8 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yabancılaşma ölçeğinin ülkemizde geçerlilik çalışması Pelin Kanten tarafından yapılmıştır. Pelin Kanten tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, 0,876 olarak test edilmiştir (Kanten ve Ülker, 2013:626).

Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik kavramı 2003 yılında Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği aracılığı ile ölçülmüştür. Ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilerek başarıyla uygulanmıştır. Araştırmada, Taşkiran(2011:142) tarafından uyarlanmış olan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 15 sorudan oluşmaktadır. İşgörelere yöneltilecek bu sorularla, sessiz kalıp kalmadıkları, kalıyorlar ise örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarından hangisini gösterdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket formunda 5'li Likert ölçeği (1 kesinlikle katılmıyorum, ..., 5 kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 23.0 istatistik paket programında analiz edilmiştir.

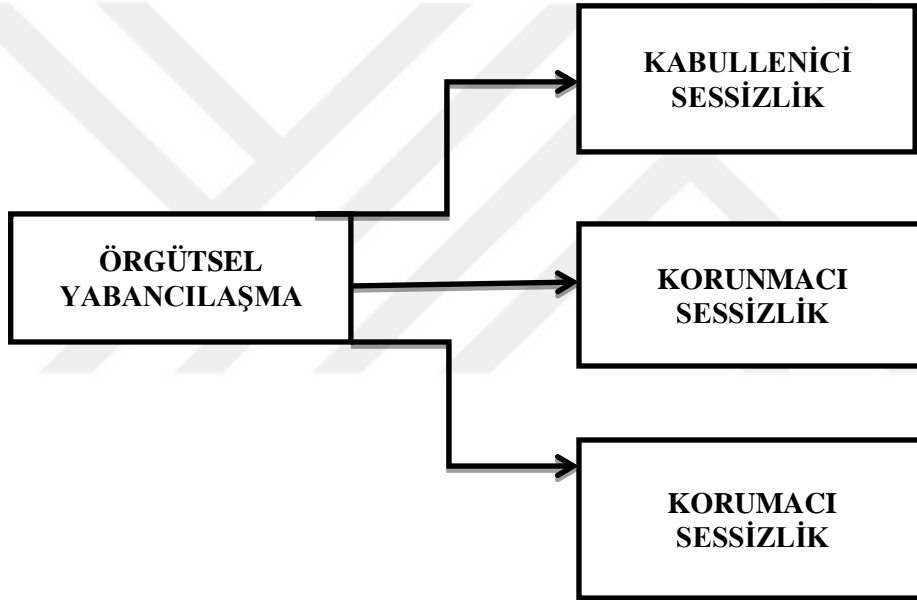
Araştırmadan elde edilen verileri çözümlemede "aritmetik ortalama", "yüzde" ve "sıklık değeri" kullanılmış; ölçeklerden elde edilen verilere göre gruplar arası farklılıkların incelenmesi için varyansların homojenliğini inceleyen Levene değeri dikkate alınarak iki grup olan yerlerde bağımsız örneklem t-testi (independent sample t-test), üç ve üçten fazla grup olan yerlerde Scheffe değeri dikkate alınarak tek yönlü



varyans analizi (One Way Anova) kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. Sessizlik boyutlarının yabancılaşma üzerindeki etkisini test etmek amacıyla da regresyon analizi kullanılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Modeli

Çalışma; tarama modelinde olup, betimsel bir nitelik arz etmektedir ve örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizliğin alt boyutları olan, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini saptamak amacıyla aşağıdaki model geliştirilmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

### 3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın Hipotezlerini şunlar oluşturmaktadır;

H1<sub>0</sub>=Örgütsel yabancılaşma çalışanların kabullenici sessizlik seviyelerini artırmaz.

H1<sub>1</sub>=Örgütsel yabancılaşma çalışanların kabullenici sessizlik seviyelerini artırır.

H2<sub>0</sub>=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korunmacı sessizlik seviyelerini artırmaz.

H2<sub>1</sub>=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korunmacı sessizlik seviyelerini artırır.

H3<sub>0</sub>=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korunmacı sessizlik seviyelerini artırmaz.

H3<sub>1</sub>=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korunmacı sessizlik seviyelerini artırır.

### 3.6.1. Anketlerin Güvenirlik Çalışması

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile belirlenmiştir. Bu değerin 0,70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğuna işaret eder.

**Tablo 1.** Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri

Ölçekler	Soru sayısı	Cronbach Alfa değeri
Örgütsel Yabancılaşma	8	.823
Örgütsel Sessizlik	15	.800
Kabullenici Sessizlik	5	.751
Korunmacı Sessizlik	5	.911
Korumacı Sessizlik	5	.809

Tablo 1'de görüldüğü üzere çalışma ölçeklerinin güvenilir olduğu (cronbach alfa  $\geq 0,70$ ) görülmektedir.

### 3.6.2. Anketlerin Normallik Çalışması

Verilerin parametrik veya parametrik olmayan yöntemlerden hangileri ile çözümleneceğine karar vermek için normallik durumuna bakılmıştır. Normal dağılımı test etmek için uygulanabilecek testler, basıklık ve çarpıklık katsayıları ile Kolmogorov Smirnov testi ve Shapiro Wilk testidir. Bu çalışmada toplanan verilerin basıklık çarpıklık değerleri -2 +2 aralığında çıktığından verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmada parametrik analizler kullanılabilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

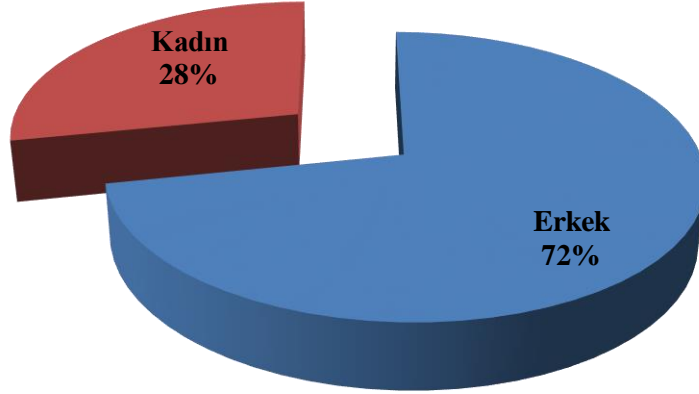
### BULGULAR VE YORUM

#### 4.1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Yapılarının Frekans Analizi Yöntemi İle İncelenmesi

Araştırma kapsamında T.C. Adalet Bakanlığı Taşra Teşkilatı Olan Gaziantep Adalet Sarayında Çalışmakta olan kamu personellerinin demografik özellikleri incelenmektedir. Elde edilen veriler aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Durumlarına Göre Genel Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	79	72
Kadın	31	28
<i>Toplam</i>	<i>110</i>	<i>100</i>

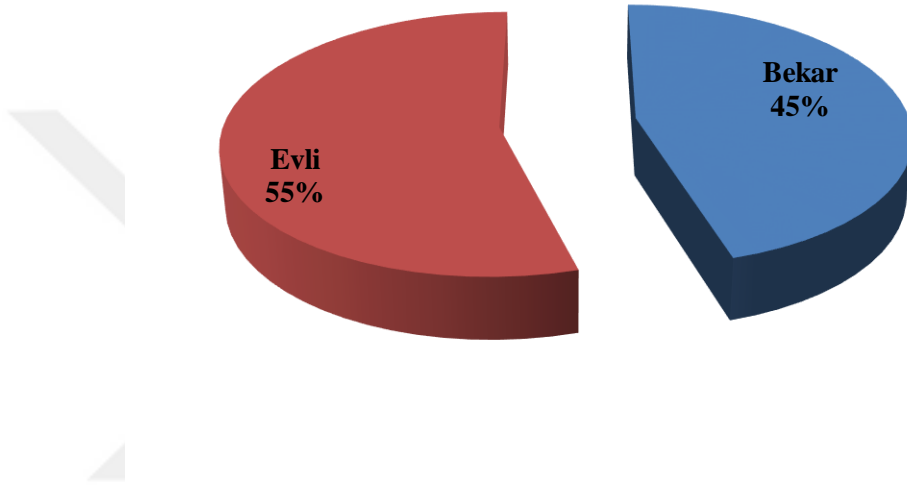


**Şekil 6.** Araştırmaya katılanların cinsiyet durumlarına göre genel dağılımı

Tablo 2 ve Şekil 6'ya bakıldığında; araştırmaya katılanların %72'sinin erkek ve %28'inin kadın olduğu görülmektedir

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Genel Dağılıımı

<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Bekar</b>	50	45
<b>Evli</b>	60	55
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

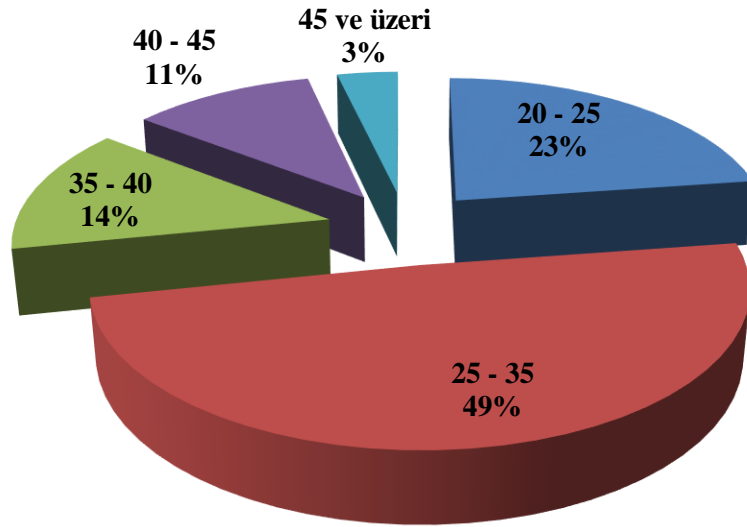


**Şekil 7.** Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre genel dağılıımı

Tablo 3 ve Şekil 7 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %45'inin bekar, %55'inin evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Genel Dağılımı

Yaş	f	%
20 - 25	25	23
25 - 35	54	49
35 - 40	15	14
40 - 45	12	11
45 ve üzeri	4	3
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

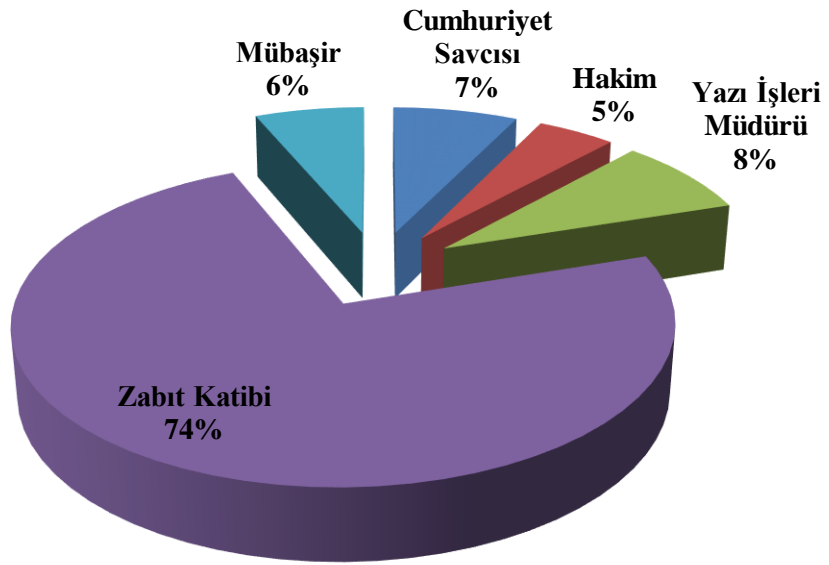


**Şekil 8.** Araştırmaya katılanların yaşlarına göre genel dağılımı

Tablo 4 ve Şekil 8 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %23'ünün 20-25 yaş aralığında, %49'unun 25-35 yaş aralığında, %14'ünün 35-40 yaş aralığında, %11'inin 40-45 yaş aralığında ve %3'ünün ise 45 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Genel Dağılımı

Görev	f	%
Cumhuriyet Savcısı	8	7
Hakim	5	5
Yazı İşleri Müdürü	9	8
Zabıt Katibi	81	74
Mübaşir	7	6
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

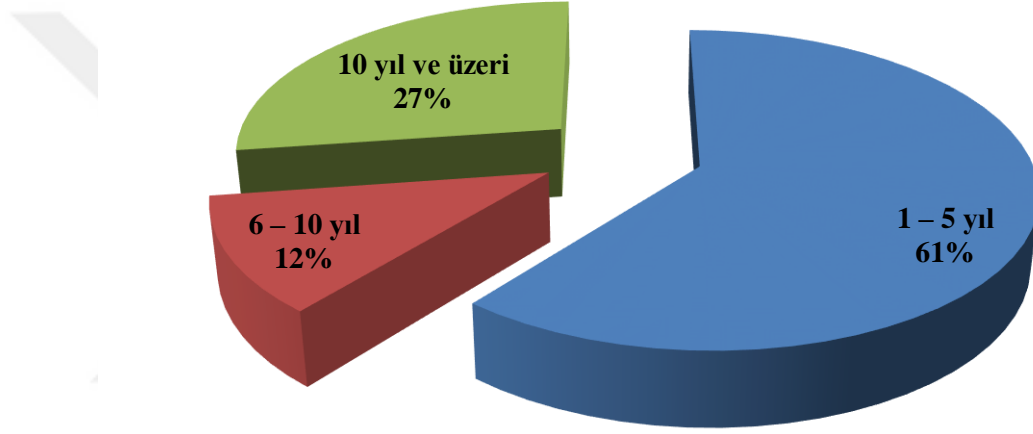


**Şekil 9.** Araştırmaya katılanların görevlerine göre genel dağılımı

Tablo 5 ve Şekil 9 incelendiğinde, araştırmaya katılanların görevlerine göre %7'sinin cumhuriyet savcısı, %5'inin hakim, %8'inin yazı işleri müdürü, %74' ünün zabıt katibi ve %6'sının mübaşir olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Göre Genel Dağılımı

Görev Süresi	f	%
1 – 5 yıl	67	61
6 – 10 yıl	13	12
10 yıl ve üzeri	30	27
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

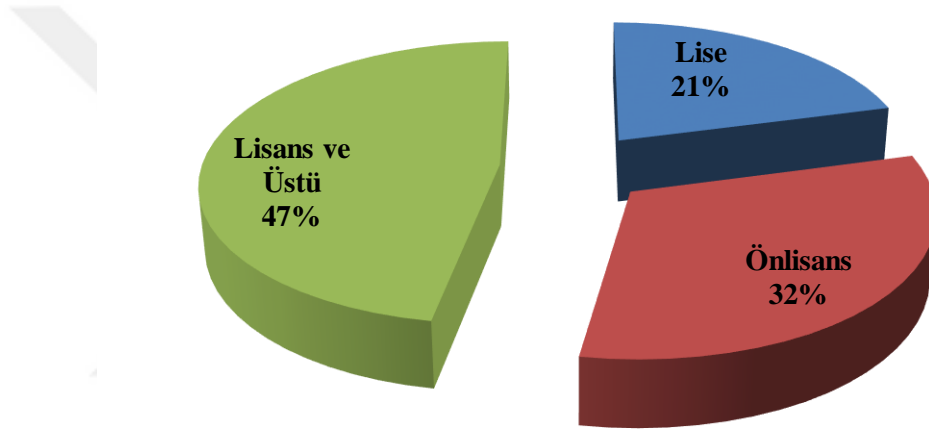


**Şekil 10.** Araştırmaya katılanların görev sürelerine göre genel dağılımı

Tablo 6 ve Şekil 10 incelendiğinde, araştırmaya katılanların görev süresine göre %61'inin 1-5 yıl, %12'sinin 6-10 yıl ve %27'sinin 10 yıl ve üzerinde görev süresine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Genel Dağılımları

Eğitim Durumu	f	%
Lise	23	21
nlisans	35	32
Lisans ve üstü	52	47
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100</b>



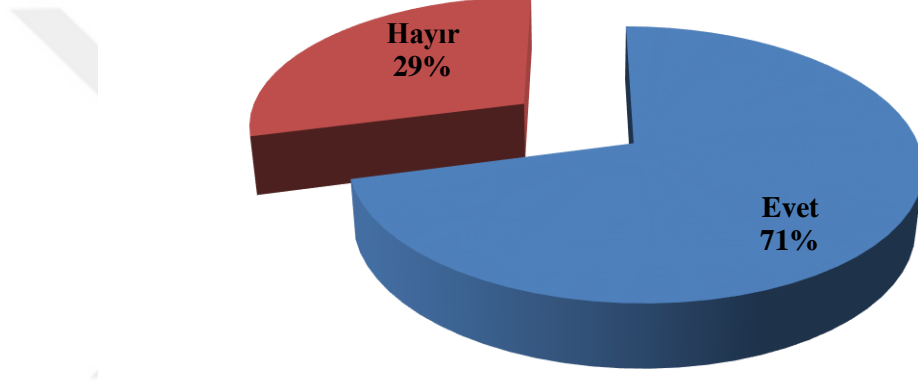
**Şekil 11.** Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre genel dağılımları

Tablo 7 ve Şekil 11 incelendiğinde, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre %21'inin lise, %32'sinin nlisans ve %47'sinin lisans ve üstü eğitime sahip olduğu görülmektedir.



**Tablo 8.** Araştırmaya Katılanların “Fırsatınız Olsa Kurum Değiştirmeyi Düşünür Müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre Genel Dağılımı

Cevap	f	%
Evet	78	71
Hayır	32	29
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100</b>



**Şekil 12.** Araştırmaya katılanların “Fırsatınız olsa kurum değiştirmeyi düşünür müsünüz?” sorusuna verdikleri cevaplara göre genel dağılımı

Tablo 8 ve Şekil 12 incelendiğinde, araştırmaya katılanların “*Fırsatınız olsa kurum değiştirmeyi düşünür müsünüz?*” sorusuna verdikleri cevabın %71’inin evet, %29’unun hayır cevabı olduğu görülmektedir.

#### 4.2.Araştırmaya Katılanların Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Frekans Analizi Yöntemi İle İncelenmesi

**Tablo 9.** Araştırmaya Katılanların Yabancılaşmaya İlişkin Görüşleri

No	Maddeler	$\bar{X}$	ss	%
1	İşten zevk almıyorum, sadece geçimimi sağlamak için çalışıyorum.	2.82	1.41	10.9
2	Günlük görevlerim benim için acı ve sıkıcı bir deneyimdir.	2.37	1.27	33.6
3	Benim için çalışmak daha çok angarya veya yük gibidir.	1.86	1.06	36.4
4	Kendimi yabancılaşmış / kendimden kopuk hissediyorum.	2.31	1.29	34.5
5	Sık sık başka bir şey yapıyor olmayı diliyorum.	3.05	1.32	19.1
6	Yıllar içinde işimle ilgili hayal kırıklığına uğradım.	3.08	1.42	12.7
7	İşimi en iyi şekilde yapmak için çaba harcadığımı hissetmiyorum.	1.71	1.17	61.8
8	Kendimi iş yerindeki olaylarla bağlantılı hissetmiyorum.	2.45	1.33	30.1

Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 7. madde olan “İşimi en iyi şekilde yapmak için çaba harcadığımı hissetmiyorum.” ( $\bar{X} = 1.71$ ) görüş maddesine “**kesinlikle katılmıyorum**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 2. madde olan “Günlük görevlerim benim için acı ve sıkıcı bir deneyimdir.” ( $\bar{X} = 2.37$ ) görüş maddesi, 3. madde olan “Benim için çalışmak daha çok angarya veya yük gibidir.” ( $\bar{X} = 1.86$ ) görüş maddesi, 4. madde olan “Kendimi yabancılaşmış / kendimden kopuk hissediyorum.” ( $\bar{X} = 2.81$ ) görüş maddesi ve 8. madde olan “Kendimi iş yerindeki olaylarla bağlantılı hissetmiyorum.” ( $\bar{X} = 2.45$ ) görüş maddesine “**katılmıyorum**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 1. madde olan “İşten zevk almıyorum, sadece geçimimi sağlamak için çalışıyorum.” ( $\bar{X} = 2.82$ ) görüş maddesi, 5. madde olan “Sık sık başka bir şey yapıyor olmayı diliyorum.” ( $\bar{X} = 4.07$ ) görüş

maddesi ve 6. madde olan “Yıllar içinde işimle ilgili hayal kırıklığına uğradım.” ( $\bar{X} = 3.08$ ) görüş maddesine “**kararsızım**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

### 4.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Frekans Analizi Yöntemi İle İncelenmesi

Araştırmaya katılanların örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizliğe ilişkin görüşleri Tablo 10’de verilmiştir.

**Tablo 10.** Araştırmaya Katılanların Kabullenici Sessizlik Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

No	Maddeler	$\bar{X}$	ss	%
1	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2.73	1.14	22.7
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2.53	1.21	39.1
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2.29	1.21	44.5
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	2.22	1.26	37.3
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2.09	1.09	44.5

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 1. madde olan “Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.” ( $\bar{X} = 2.73$ ) görüş maddesine “**kararsızım**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 2. madde olan “Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.” ( $\bar{X} = 2.53$ ) görüş maddesi, 3. madde olan “Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.” ( $\bar{X} = 2.29$ ) görüş maddesi, 4. madde olan “Lehime bir değişiklik

yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.” ( $\bar{X} = 2.22$ ) görüş maddesi ve 5. madde olan “Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.” ( $\bar{X} = 2.09$ ) görüş maddesine “**katılmıyorum**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

**Tablo 11.** Araştırmaya Katılanların Korunmacı Sessizlik Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

No	Maddeler	$\bar{X}$	ss	%
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	2.13	1.18	40.9
7	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	2.41	1.30	36.4
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	2.11	1.17	39.1
9	Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	2.09	1.18	38.2
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	2.11	1.23	43.6

Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 6. madde olan “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.” ( $\bar{X} = 2.13$ ) görüş maddesi, 7. madde olan “Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.” ( $\bar{X} = 2.41$ ) görüş maddesi, 8. madde olan “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.” ( $\bar{X} = 2.11$ ) görüş maddesi, 9. madde olan “Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.” ( $\bar{X} = 2.09$ ) görüş maddesi ve 10. madde olan “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.” ( $\bar{X} = 2.11$ ) görüş maddesine “**katılmıyorum**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

**Tablo 12.** Araştırmaya Katılanların Korumacı Sessizlik Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

No	Maddeler	$\bar{X}$	ss	%
11	Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	3.81	1.38	28.2
12	Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	3.29	1.47	10.9
13	Bu kurum ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	3.86	1.25	39.1
14	Bu kurum ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4.02	1.27	33.6
15	Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4.22	1.13	52.7

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 12. madde olan “Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.” ( $\bar{X} = 3.29$ ) görüş maddesine “**kararsızım**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 11. madde olan “Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.” ( $\bar{X} = 3.81$ ) görüş maddesi, 13. madde olan “Bu kurum ile ilgili bilgileri açıklamam konusunu da başkalarından gelen baskılara direnirim.” ( $\bar{X} = 3.86$ ) görüş maddesi ve 14. madde olan “Bu kurum ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.” ( $\bar{X} = 4.02$ ) görüş maddesine “**katılıyorum**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 15. madde olan “Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” ( $\bar{X} = 4.22$ ) maddesine “**kesinlikle katılıyorum**” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

#### 4.4. Araştırmaya Katılanların Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Analizler

**Tablo 13.** Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin T-Testi Analizi

<i>Yabancılaşma</i>	<b>Medeni Durum</b>	$\bar{X}$	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
	Kadın (n=31)	2.32	.73	1.051	.29
	Erkek (n=79)	2.51	.89		

p<.05

Tablo 13 incelendiğinde, katılımcı görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda; cinsiyet değişkenine göre yabancılaşma boyutunda [t=1.051; p>.05 (p=.29)] anlamlı fark bulunmamıştır.

**Tablo 14.** Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin T-Testi Analizi

<i>Yabancılaşma</i>	<b>Medeni Durum</b>	$\bar{X}$	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
	Bekar (n=50)	2.58	.89	1.368	.17
	Evli (n=60)	2.35	.81		

p<.05

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcı görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucuna göre; medeni durum değişkenine göre yabancılaşma boyutunda [t=1.368; p>.05 (p=.17)] anlamlı fark bulunmamıştır.

**Tablo 15.** Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Yabancılaşma</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Farklar</i>
	20-25	25	2.56	Grp. A.	5.448	4	1.362	1.923	.11	-
	25-35	54	2.51	Grp. İ.	74.356	105	.708			-
	35-40	15	2.62	Topl.	79.804	109				-
	40-45	12	1.96							-
	45 +	4	1.81							-
	Topl.	110	2.45							

$p < .05$

Tablo 15’de yer alan değerler incelendiğinde, yaş değişkenine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, yabancılaşma boyutunda [ $F(4,105) = 1.923$ ;  $p > .05$  ( $p = .11$ )] anlamlı fark bulunmamıştır. Yani farklı yaş gruplarındaki katılımcıların yabancılaşma algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 16.** Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Yabancılaşma</i>	<i>Görev</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Farklar</i>
	Cumhuriyet Savcısı	8	2.09	Grp. A.	5.391	4	1.348	1.902	.11	-
	Hakim	5	1.77	Grp. İ.	74.413	105	.709			-
	Yazı İşleri Müdürü	9	2.12	Topl.	79.804	109				-
	Zabıt Katibi	81	2.56							-
	Mübaşir	7	2.57							-
	Toplam	110	2.45							

$p < .05$

Tablo 16’de yer alan değerler incelendiğinde, görev değişkenine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA

testi sonuçlarına göre, yabancılaşma boyutunda [ $F(4,105) = 1.902$ ;  $p > .05$  ( $p = .11$ )] anlamlı fark bulunmamıştır. Yani farklı görevde olan katılımcıların yabancılaşma algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 17.** Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Yabancılaşma</i>	<i>Görev Süresi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Farklar</i>
	1-5 yıl	67	2.59	Grp. A.	3.452	2	1.726	2.419	.09	-
	6-10 yıl	13	2.31	Grp. İ.	76.352	107	.714			-
	10 yıl +	30	2.20	Topl.	79.804	109				-
	Toplam	110	2.45							-

$p < .05$

Tablo 17’ de yer alan değerler incelendiğinde, görev süresi değişkenine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, yabancılaşma boyutunda [ $F(2,107) = 2.419$ ;  $p > .05$  ( $p = .09$ )] anlamlı fark bulunmamıştır. Yani farklı görev sürelerine sahip olan katılımcıların yabancılaşma algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 18.** Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Yabancılaşma Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Yabancılaşma</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Farklar</i>
	Lise	23	2.33	Grp. A.	.900	2	.450	.610	.54	-
	Önlisans	35	2.57	Grp. İ.	78.904	107	.737			-
	Lisans ve üstü	52	2.43	Topl.	79.804	109				-
	Toplam	110	2.45							

$p < .05$

Tablo 18’de yer alan değerler incelendiğinde, eğitim durumu değişkenine göre elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, yabancılaşma boyutunda [ $F(2,107) = .610$ ;



$p > .05$  ( $p = .54$ ) anlamlı fark bulunmamıştır. Yani katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre yabancılaşma algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

#### 4.5. Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik puanlarına ilişkin analizler

**Tablo 19.** Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların T-Testi Analizi

<i>Örgütsel Sessizlik</i>	<b>Cinsiyet</b>	$\bar{X}$	ss	t	p
<i>Sessizlik</i>	Kadın (n=31)	2.70	.55	.996	.32
	Erkek (n=79)	2.83	.64		
<i>Kabullenici Sessizlik</i>	Kadın (n=31)	2.18	.71	1.550	.12
	Erkek (n=79)	2.45	.85		
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	Kadın (n=31)	2.10	.94	.401	.68
	Erkek (n=79)	2.19	1.07		
<i>Korumacı Sessizlik</i>	Kadın (n=31)	3.72	1.25	.550	.58
	Erkek (n=79)	3.84	.95		

$p < .05$

Tablo 19 incelendiğinde, katılımcı görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucuna göre; cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik [ $t = .996$ ;  $p > .05$  ( $p = .32$ )] ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Alt boyutlarındaki durum ise; kabullenici sessizlik [ $t = 1.550$ ;  $p > .05$  ( $p = .12$ )], korunmacı sessizlik [ $t = .401$ ;  $p > .05$  ( $p = .68$ )] ve korumacı sessizlik [ $t = .550$ ;  $p > .05$  ( $p = .58$ )] şeklindedir.

**Tablo 20.** Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların T-Testi Analizi

<i>Örgütsel Sessizlik</i>	<b>Medeni Durum</b>	$\bar{X}$	ss	t	p
<i>Sessizlik</i>	Bekar (n=50)	2.94	.55	2.305	.02
	Evli (n=60)	2.67	.65		
<i>Kabullenici Sessizlik</i>	Bekar (n=50)	2.52	.82	1.678	.09
	Evli (n=60)	2.26	.81		
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	Bekar (n=50)	2.39	1.15	2.070	.04
	Evli (n=60)	1.98	.89		
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	Bekar (n=50)	3.85	1.16	.385	.70
	Evli (n=60)	3.77	.93		

p<.05

Tablo 20 incelendiğinde medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testine göre; ölçeğin tamamından alınan puanlar arasındaki farklar, medeni durum değişkeni açısından örgütsel sessizlik [t=2.305; p<.05 (p=.02)] boyutu ve korunmacı sessizlik [t=2.070; p<.05 (p=.04)] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Bu durum örgütsel sessizlik boyutunda, bekar ( $\bar{X} = 2.94$ ) katılımcıların evli( $\bar{X} = 2.67$ ) katılımcılara göre örgütsel sessizlik algılarının anlamlı olarak farklı ve yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Korunmacı sessizlik alt boyunda ise, bekar ( $\bar{X} = 2.39$ )katılımcıların evli( $\bar{X} = 1.98$ ) katılımcılara göre Korunmacı sessizlik algılarının anlamlı olarak farklı ve yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Diğer alt boyutlarındaki durum ise; kabullenici sessizlik [t=1.678; p>.05 (p=.09)] ve korunmacı sessizlik [t=.385; p>.05 (p=.70)] şeklindedir.

**Tablo 21.** Araştırmaya Katılanların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi

	Yaş	N	$\bar{X}$		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Farklar
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	20-25	25	2.90	Grp. A.	.751	4	.188	.475	.75	-
	25-35	54	2.79	Grp. İ.	41.459	105	.395			-
	35-40	15	2.74	Topl.	42.209	109				-
	40-45	12	2.79							-
	45 +	4	2.46							-
	Topl.	110	2.79							
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	20-25	25	2.60	Grp. A.	2.880	4	.720	1.053	.38	-
	25-35	54	2.38	Grp. İ.	71.766	105	.683			-
	35-40	15	2.26	Topl.	74.646	109				-
	40-45	12	2.27							-
	45 +	4	1.80							-
	Topl.	110	2.38							
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	20-25	25	2.32	Grp. A.	3.371	4	.843	.776	.54	-
	25-35	54	2.19	Grp. İ.	113.985	105	1.086			-
	35-40	15	2.25	Topl.	117.356	109				-
	40-45	12	1.83							-
	45 +	4	1.60							-
	Topl.	110	2.17							
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	20-25	25	3.74	Grp. A.	3.087	4	.772	.704	.59	-
	25-35	54	3.75	Grp. İ.	115.112	105	1.096			-
	35-40	15	3.70	Topl.	118.199	109				-
	40-45	12	4.26							-
	45 +	4	4.00							-
	Topl.	110	3.81							

p<.05

Tablo 21 incelendiğinde, yaş değişkeninden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik [F(4,105) = 0,475; p>.05 (p=.75)] ve boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Alt boyutlarındaki durum ise; kabullenici sessizlik [F(4,105) = 1.053; p>.05 (p=.38)], korunmacı sessizlik [F(4,105) = .776; p>.05 (p=.54)] ve korunmacı sessizlik [F(4,105) = .704; p>.05 (p=.59)] şeklindedir.

**Tablo 22.** Araştırmaya Katılanların Görev Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi

	<i>Görev</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anlamlı Farklar</i>
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	Cumhuriyet Savcısı	8	2.66	Grp. A.	2.606	4	.651	1.727	.14	-
	Hakim	5	2.54	Grp. İ.	39.603	105	.377			-
	Yazı İşleri Müdürü	9	2.48	Topl.	42.209	109				-
	Zabıt Katibi	81	2.82							-
	Mübaşir	7	3.20							-
	Topl.	110	2.79							
<i>Kabullemici Sessizlik</i>	Cumhuriyet Savcısı	8	2.12	Grp. A.	2.895	4	.724	1.059	.38	-
	Hakim	5	2.14	Grp. İ.	71.751	105	.683			-
	Yazı İşleri Müdürü	9	2.04	Topl.	74.646	109				-
	Zabıt Katibi	81	2.42							-
	Mübaşir	7	2.73							-
	Topl.	110	2.38							
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	Cumhuriyet Savcısı	8	1.67	Grp. A.	13.758	4	3.440	3.486	.01	<b><u>C-M</u></b>
	Hakim	5	1.52	Grp. İ.	103.598	105	.987			
	Yazı İşleri Müdürü	9	1.91	Topl.	117.356	109				
	Zabıt Katibi	81	2.18							
	Mübaşir	7	3.30							-
	Topl.	110	2.17							
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	Cumhuriyet Savcısı	8	4.20	Grp. A.	2.662	4	.665	.605	.66	-
	Hakim	5	3.96	Grp. İ.	115.537	105	1.100			-
	Yazı İşleri Müdürü	9	3.48	Topl.	118.199	109				-
	Zabıt Katibi	81	3.81							-
	Mübaşir	7	3.57							-
	Topl.	110	3.81							

p<.05

Tablo 22’de incelendiğinde, görev değişkeninden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçlarına göre; korunmacı sessizlik [F(4,105) = 3.486; p<.05 (p=.01)] alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Buna göre cumhuriyet savcısı ( $\bar{X} = 1.67$ ), ve mübaşirler ( $\bar{X} = 3.30$ ) arasında mübaşirlerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle mübaşirlerin korumacı sessizlik alt boyutundaki algıları Cumhuriyet Savcılarına göre daha yüksek bulunmaktadır.

Diğer alt boyutlarındaki durum ise; kabullenici sessizlik [ $F(4,105) = 1.059$ ;  $p > .05$  ( $p = .38$ )] ve korumacı sessizlik [ $F(4,105) = .605$ ;  $p > .05$  ( $p = .66$ )] şeklindedir.

**Tablo 23.** Araştırmaya Katılanların Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi

	Görev Süresi	N	$\bar{X}$		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Farklar
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	1-5 yıl	67	2.89	Grp. A.	1.723	2	.862	2.277	.10	-
	6-10 yıl	13	2.62	Grp. İ.	40.486	107	.378			-
	10 yıl +	30	2.65	Topl.	42.209	109				-
	Topl.	110	2.79							
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	1-5 yıl	67	2.57	Grp. A.	6.696	2	3.348	5.272	.00	1-5 yıl – 10 yıl +
	6-10 yıl	13	2.02	Grp. İ.	67.950	107	.635			
	10 yıl +	30	2.09	Topl.	74.646	109				
	Topl.	110	2.38							
<b>Korumacı Sessizlik</b>	1-5 yıl	67	2.28	Grp. A.	2.665	2	1.332	1.243	.29	
	6-10 yıl	13	2.10	Grp. İ.	114.691	107	1.072			
	10 yıl +	30	1.93	Topl.	117.356	109				
	Topl.	110	2.17							
<b>Korumacı Sessizlik</b>	1-5 yıl	67	3.77	Grp. A.	.532	2	.266	.242	.78	-
	6-10 yıl	13	3.72	Grp. İ.	117.667	107	1.100			-
	10 yıl +	30	3.92	Topl.	118.199	109				-
	Topl.	110	3.81							-

$p < .05$

Tablo 23'de, görev süresi değişkeninden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik [ $F(2,107) = 5.272$ ;  $p < .05$  ( $p = .00$ )] alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Buna göre 1-5 yıl ( $\bar{X} = 2.57$ ) ve 10 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 2.09$ ) yılları arasında 1-5 yıl arası görev süresine sahip olanların lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle 1-5 yıl arasında görev yapanların kabullenici sessizlik alt

boyutundaki algıları 10 yıl ve üzeri görev süresine sahip olanlara göre daha yüksek bulunmaktadır.

Diğer alt boyutlarındaki durum ise; korunmacı sessizlik [ $F(2,107) = 1.243$ ;  $p > .05$  ( $p = .29$ )] ve korunmacı sessizlik [ $F(2,107) = .242$ ;  $p > .05$  ( $p = .78$ )] şeklindedir.

**Tablo 24.** Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Puanların Tek Yönlü Varyans Analizi

	Yaş	N	$\bar{X}$		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	Lise	52	2.70	Grp. A.	.973	2	.487	1.262	.28	-
	Önlisans	35	2.83	Grp. İ.	41.236	107	.385			-
	Lisans ve üstü	23	2.94	Topl.	42.209	109				-
	Topl.	110	2.79							-
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	Lise	52	2.26	Grp. A.	1.450	2	.725	1.060	.35	-
	Önlisans	35	2.44	Grp. İ.	73.196	107	.684			-
	Lisans ve üstü	23	2.54	Topl.	74.646	109				-
	Topl.	110	2.38							-
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	Lise	52	1.95	Grp. A.	4.876	2	2.438	2.319	.10	-
	Önlisans	35	2.40	Grp. İ.	112.480	107	1.051			-
	Lisans ve üstü	23	2.31	Topl.	117.356	109				-
	Topl.	110	2.17							-
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	Lise	52	3.90	Grp. A.	2.682	2	1.341	1.242	.29	-
	Önlisans	35	3.58	Grp. İ.	115.517	107	1.080			-
	Lisans ve üstü	23	3.94	Topl.	118.199	109				-
	Topl.	110	3.81							-

$p < .05$

Tablo 24 incelendiğinde, eğitim durumu değişkeninden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik [ $F(2,107) = 1.262$ ;  $p > .05$  ( $p = .28$ )] ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Alt boyutlarındaki durum ise; kabullenici sessizlik [ $F(2,107) = 1.060$ ;  $p > .05$  ( $p = .35$ )], korunmacı sessizlik [ $F(2,107) = 2.319$ ;  $p > .05$  ( $p = .10$ )] ve korunmacı sessizlik [ $F(2,107) = 1.242$ ;  $p > .05$  ( $p = .29$ )] şeklindedir.

#### 4.6. Korelasyon Analizi

Yabancılaşma ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon katsayılarına bakılmıştır.

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin önemli özelliklerini açıklayan ve özetleyen bir sayıdır. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve katsayı +1 ile -1 arasında değişen bir sayıdır. Eğer, katsayı **pozitif** ise bir değişkenin değeri arttığında diğerinin de değeri artmakta (x değeri 1 birim artarken, y değeri de 1 birim artmaktadır); benzer şekilde bir değişkenin değeri azaldığında diğerinin de değeri azalmaktadır. Eğer, katsayı **negatif** ise bir değişkenin değeri artarken diğerinin değeri azalmaktadır (x değeri artarken y değeri azalmaktadır).

Korelasyon katsayısının mutlak değeri ilişkinin gücünü göstermektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri en fazla 1.0 ve en düşük olarak da 0.0 olabilir. Bu değer +1’e ne kadar yakınsa iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu; -1’e ne kadar yakınsa değişken arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu ancak ters yönlü olduğu anlamına gelmektedir. Katsayının 0 olması durumunda ise iki değişken arasında her hangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir.

Hesaplanan korelasyon katsayıları mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir.

Yaptığımız araştırma için hesaplanan Korelasyon katsayıları ile ilgili bulgular Tablolarda yer almaktadır. Tablolara göre .01 düzeyinde anlamlı olan ilişkiler “ \*\* “ şeklinde, .05 düzeyinde anlamlı olan ilişkiler ise “ \* “ şeklinde gösterilmiştir.

**Tablo 25.** Yabancılaşma İle Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Korelasyon Değerleri

Faktörler		Yabancılaşma	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	
Yabancılaşma		1				
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	(r) (p)	.231* .015	1		
	Korunmacı Sessizlik	(r) (p)	.358** .000	.564 .000	1	
	Korumacı Sessizlik	(r) (p)	.224* .018	-.014 .886	-.096 .319	1

(r): Korelasyon Katsayısı

(p): Sig. (2-tailed)

N=110

\*.05 düzeyinde anlamlı

\*\* .01 düzeyinde anlamlı

Tablo 25’de gösterilen kabullenici sessizlik alt boyutunun korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani “p=.015” değerine bakıldığında, yabancılaşma ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiler  $p<.05$  olduğu için anlamlıdır. Burada kabullenici sessizlik ile yabancılaşma arasında pozitif ( $r=.231$ ) yönde düşük şiddette bir ilişki vardır.

Tablo 25’de gösterilen korunmacı sessizlik alt boyutunun korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani “p=.000” değerlerine bakıldığında, yabancılaşma ile korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiler  $p<.05$  olduğu için anlamlıdır. Burada korunmacı sessizlik ile yabancılaşma arasında pozitif ( $r=.358$ ) yönde orta şiddette bir ilişki vardır.

Tablo 24’de gösterilen korumacı sessizlik alt boyutunun korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani “p=.018” değerlerine bakıldığında, yabancılaşma ile korumacı sessizlik arasındaki ilişkiler  $p<.05$  olduğu için anlamlıdır. Burada korumacı sessizlik ile yabancılaşma arasında pozitif ( $r=.224$ ) yönde düşük miktarda bir ilişki vardır.



#### 4.7. Regresyon Analizi

**Tablo 26.** Yabancılaşma ve Kabullenici Sessizlik Regresyon Değerleri

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	T	R <sup>2</sup>	Sig.	Sonuç
H1 <sub>0</sub>	Yabancılaşma	Kabullenici	1.832	7.778	.054	.01	Red
H1 <sub>1</sub>		Sessizlik					Kabul
ANOVA Testi: F= 6.105 ; p<.05							

Tablo 26'daki veriler modelimizin **anlamlı** olduğunu gösteriyor [(F= 6.105, p<.05 (p=.01)]. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı “R<sup>2</sup>= .054” olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik yabancılaşmayı aynı yönde %5.4 oranında etkilemektedir. Yani kabullenici sessizliğe ilişkin toplam varyansın %5.4'ünün yabancılaşma ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca Yabancılaşmadaki (bağımsız değişkende) bir birimlik artış kabullenici sessizlik (bağımlı değişkende) davranışında 1.83 birimlik artışa yol açmaktadır.

Bu sonuca göre;

**H1<sub>0</sub>**=Örgütsel yabancılaşma çalışanların kabullenici sessizlik seviyelerini artırmaz. Hipotezi reddedilmiştir.

**H1<sub>1</sub>**=Örgütsel yabancılaşma çalışanların kabullenici sessizlik seviyelerini artırır. Hipotezi desteklenmiştir.

Yabancılaşma literatürü incelendiğinde, **güçsüzlük**, kişilerin veya sistemlerin bireyi kontrol etmesidir. Güçsüz olan birey, kendi davranışlarını ortaya koymak yerine olaylara tepki vermekle yetinir, kendini yönlendiremez, konuşmaz ve başkaları tarafından yönlendirilir. Güçsüz olmak kişinin yaşamı ile ilgili alacağı kararlara ilişkin kontrolünü yitirdiği duygusuna kapılması halidir. Bireyin güçlü olması ise, kontrolü elinde bulundurmadır. Güçsüzlük, kişilerin veya sistemlerin bireyi kontrol etmesidir (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 87). Bu bağlamda düşünülecek olursa, hipotezde var olan anlamlı ilişki yabancılaşmanın güçsüzlük boyutuyla ilişkilendirilebilir.

**Tablo 27.** Yabancılaşma ve Korunmacı Sessizlik Regresyon Değerleri

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	T	R <sup>2</sup>	Sig.	Sonuç
H2 <sub>0</sub>	Yabancılaşma	Korunmacı	1.103	3.892	.128	.00	Red
H2 <sub>1</sub>		Sessizlik					Kabul
ANOVA Testi: F= 15.024 ; p<.05							

Tablo 27’deki veriler modelimizin **anlamlı** olduğunu gösteriyor [(F= 15.024, p<.05 (p=.00)]. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı “R<sup>2</sup>= .128” olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından korunmacı sessizlik yabancılaşmayı aynı yönde %12.8 oranında etkilemektedir. Yani korunmacı sessizliğe ilişkin toplam varyansın %12.8’inin yabancılaşma ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca Yabancılaşmadaki (bağımsız değişkende) bir birimlik artış korunmacı sessizlik (bağımlı değişkende) davranışında 1.10 birimlik artışa yol açmaktadır.

Bu sonuca göre;

**H2<sub>0</sub>**=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korunmacı sessizlik seviyelerini artırmaz. Hipotezi reddedilmiştir.

**H2<sub>1</sub>**=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korunmacı sessizlik seviyelerini artırır. Hipotezi desteklenmiştir.

Literatür incelendiğinde, **yalıtılmışlık**, kişinin genel anlamda bulunduğu fiziksel çevreden ya da diğer insanlarla ilişkide bulunmaktan kaçınmasını ya da bu ilişkiyi en aza indirgemesi olarak tanımlanmaktaydı. Bu geri çekilmenin ya da uzaklaşmanın kaynakları bireyin içinde bulunduğu psikolojik durumdan ya da çevresinden kaynaklanabilir (Kuru, 2009: 14). Taviss’e göre ise, herhangi bir gruba ait olmama duygusu, bireyin yalıtılmışlık duygusu yaşamasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda düşünülecek olursa, hipotezde var olan anlamlı ilişki yabancılaşmanın yalıtılmışlık boyutuyla ilişkilendirilebilir.

**Tablo 28.** Yabancılaşma ve Korumacı Sessizlik Regresyon Değerleri

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	T	R <sup>2</sup>	Sig.	Sonuç
H3 <sub>0</sub>	Yabancılaşma	Korumacı Sessizlik	3.138	10.570	.050	.01	Red
H3 <sub>1</sub>							Kabul
<b>ANOVA Testi: F= 5.731 ; p&lt;.05</b>							

Tablo 28'deki veriler modelimizin **anlamli** olduğunu gösteriyor [(F= 5.731, p<.05 (p=.00)]. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı “R<sup>2</sup>= .050” olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından korumacı sessizlik yabancılaşmayı aynı yönde %5 oranında etkilemektedir. Yani korumacı sessizliğe ilişkin toplam varyansın %5'inin yabancılaşma ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca Yabancılaşmadaki (bağımsız değişkende) bir birimlik artış korumacı sessizlik (bağımlı değişkende) davranışında 3.13 birimlik artışa yol açmaktadır.

Bu sonuca göre;

**H3<sub>0</sub>**=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korumacı sessizlik seviyelerini artırmaz. Hipotezi reddedilmiştir.

**H3<sub>1</sub>**=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korumacı sessizlik seviyelerini artırır. Hipotezi desteklenmiştir.

Literatür incelendiğinde, From *kendine yabancılaşmayı* bireyin yeteneklerini kendi dışında görmesi olarak açıklamış ve kendisi ile bağlantısı kopan kişinin diğer insanlarla da bağlantısının kopacağını ve kişinin gerçek varoluşundan uzaklaşacağını yani kendine yabancılaşan birey yaptığı işe ve iş süreçlerine bağlı olarak kendi varlığı ile olan ilişkisini yitireceğini belirtmiştir (Çetin vd., 2008: 719). Kendine yabancılaşan birey örgüt içinde oynadığı rolden ya da yaptığı işten doyum sağlayamayarak bir boşluk duygusu yaşayacaktır. Kendi iç dünyasıyla bağlantısı kopan işgören, diğer bireylerle ilişki kurmakta da zorlanacaktır (Gürücü ve Yozgat, 2012: 598). Bu bağlamda düşünülecek olursa, hipotezde var olan anlamlı ilişki yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutuyla ilişkilendirilebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç

Örgütsel sessizlik kavramı en genel tabiri ile işgörenlerin işleri ile ilgili konularda var olan sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak, örgütün yönetim kadrosu ile paylaşmayarak kendisine saklamasıdır.

İşgörenlerin görüş ve düşüncelerini bilerek kendilerine saklamaları sonucu ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı, örgütler içerisinde farklı şekillerde görülebilir. Kimi zaman, işgörenlerin başkalarının görüşüne uyması, kimi zaman ise kendisini korumak adına görüş ve düşüncelerini ifade etmesinin hiçbir fayda sağlamayacağı ve değişiklik yaratmayacağına olan inancı ve bazen de başkalarının düşünceleri ile hareket etme isteği sonucunda örgütsel sessizlik oluşur.

Ayrıca bu durum geçmişte işgörenin örgüte uyumlu olarak çalıştığı şeklinde yorumlansa da; yapılan çalışmalar bilinçli ve kasten gösterilen bir tepki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sessizlik işgören tarafından konuşmanın yersiz ve anlamsız olduğu şeklinde düşünülmeyle birlikte; fikirlerinin ve şikayetlerinin ise tehlike oluşturduğuna inanmasına neden olmaktadır.

Bu durum yönetim ve organizasyon tarafından işgörenin çalışma hayatından memnun olduğu, herhangi bir isteğinin veya eleştirisinin olmadığı, kurumun imajının ve itibarının arttığı şeklinde algılanabilir. Ancak işgörenin sessiz kalmayı tercih etmesi karşısına çıkan fırsatları kaçırmaya, performansını olumsuz etkilemesine, yıpranmasına ve sessizliğin organizasyona yayılmasına sebep olabilir.

Yabancılaşma esasında sosyolojik bir kavram olarak karşımıza çıkmakla birlikte, günümüz dünyasında rekabetçi çalışma koşulları karşısında iş yaşamında da karşımıza çıkan bir kavram olmuştur. Modernleşerek makineleşen iktisadi yaşam beraberinde ağır çalışma koşulları ile işgörenlerin haksız rekabet ortamına maruz kalmasına yol açmış bu da işgörenlerin kendilerine, örgütlerine ve çevrelerine yabancılaşmalarına neden olmakla sosyal hayatlarını olumsuz etkileyerek örgüt ve işgören arasındaki çalışma ilişkisini sekteye uğratmaya başlamıştır. Tüm bu durumlar sonucunda günümüz çalışma yaşamındaki birçok işgörende bu durum sıkça görülmeye başlayan bir sorun haline gelmiştir.

Araştırma verilerine göre;

Kurumda çalışan personellerden %71'i fırsatları olsa başka kuruma geçme eğilimindedirler. Bu düşüncesinin sebebi; yoğun iş yükü, yer değiştirmelerin ve tayinlerin sık olması, ağır risk ve sorumluluk altında çalışmasının neden olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların kendilerinin işe yabancılaşmadıkları, görevlerine bağlı oldukları, iş yerindeki olaylardan haberdar oldukları ve işini en iyi şekilde yapmak için çaba sarf ettikleri gözlemlenmiştir.

Kurumda çalışan personellerin %45'i bekar, %55'i evlidir. Yapılan t-testi sonucuna göre; bekar personellerin, evli personellere göre örgütte daha çok sessiz kalma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir.

Kurumda çalışan personelin %7'si cumhuriyet savcısı, %6'si mübaşırdır. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre; mübaşırların, cumhuriyet savcılarına göre örgütte daha çok sessiz kalma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir.

Kurumda çalışan personellerin %61'i 1-5 yıl arasında, %27'si 10 yıl ve üzerinde görev süresine sahiptir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre; 1-5 yıl arasında görev yapan personellerin 10 yıl ve üzeri görev yapan personellere göre örgütte daha çok sessiz kalma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada çalışanların örgütsel yabancılaşma algıları arttıkça sessizlik davranışlarının da arttığı yani örgütsel yabancılaşma algısı ile örgütsel sessizlik boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise araştırma hipotezleri

**“H<sub>1</sub>=Örgütsel yabancılaşma çalışanların kabullenici sessizlik seviyelerini artırır.”, “H<sub>2</sub>= Örgütsel yabancılaşma çalışanların korumacı sessizlik seviyelerini artırır.”, “H<sub>3</sub>=Örgütsel yabancılaşma çalışanların korumacı sessizlik seviyelerini artırır.”** desteklenmiştir.

Sonuç olarak;

Yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma incelenmiş olup,örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizliğin boyutlarını etkilediği araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan birisidir. Yabancılaşmanın düzeyi arttıkça (azaldıkça)

sessizlik davranışı da artmakta (azalmakta) dır. Aynı zamanda yabancılaşma çalışanların sessizlik davranışını etkilemektedir.

İşgörenin kişiliği ve psikolojik durumu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bedensel ve ruhsal olarak kendisi ile barışık personeller, işe yaşamında başarıyı yakalamaya çalışırlar. Bu gibi iş tatmini yüksek olan işgörenler örgüt içerisinde güçlü bir kültürün oluşmasına katkı sağlarlar. Eğer işgören örgüt içerisinde yok sayılırsa, yönetimin otoriter tutumu kendisi için tehdit oluşturursa ve kendisini örgüte ait hissetmezse bu durum sessizlik ve yabancılaşma ile sonuçlanacaktır.

## 5.2. Öneriler

Ülkemizde artan işsizlik oranları, geçim sıkıntısı, işgörenin bildiklerini kendisine saklaması, işinden haz almaması, çalışma koşulları, yönetimin tutumu, geçmişte yaşananlar, örgütün özellikleri ve gelecek planlarını erteleme gibi durumlar örgütleri zayıflatmaktadır. Bundan dolayı; çalışanlarına kıymetli olduğu ve yaptıkları işin özel olduğu hissettirilmelidir. Özellikle işgörenin işindeki rolü ile kendisi arasında ilişki kurması desteklenmelidir. O zaman yaptığı işi anlamlı bulacak ve kendini değerlendirerek yeteneklerinin farkına varacaktır.

Gerek özel gerekse kamu işletmelerinde işgörenlerin örgüte ilişkin pozitif olumlu duygular hissetmesini sağlayan motivasyon, bağlılık, güven, adalet, tatmin, güçlendirme, kararlara katılım gibi unsurların örgüt kültüründe benimsendiğinde yabancılaşma ve sessizlik davranışının da azalacağı düşünülmektedir.

İş görenler; hedeflerini dikkate alarak başarabilmesi için atacağı adımlar teşvik edilmeli, desteklenmelidir. Ayrıca liderine güvenen, geleceğe güvenle bakan, ekonomik ve toplumsal durumlarının iyileşeceğini düşünen işgörenler örgütüne bağlanacak ve grubun sürekliliği için dayanışma içinde olacaklardır.

İşgörene duygularının ve düşüncelerinin önemli olduğu hissettirilmeli, sorumluluk verilmeli, sağlıklı bir iletişimin kurulması için desteklenmeli, örgütün amacını ve hedeflerini kendi amacı ve hedefleri olarak görmesi sağlanmalı, güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalı, yükselme ve terfi imkanı verilmeli ve bu konu hakkında işgören bilgilendirilmeli, ast-üst ilişkileri iyi olmalı ve personelin ortak değer ve inançları taşımaları sağlanmalıdır.

Kamu kurumlarının yanında özel sektör kurumlarına da bu konuya ehemmiyet verilmelidir. Daha kaliteli hizmet üretebilmek için iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. İş görenlerin yetenekleri ortaya çıkarılmalı, fikirlerini açıklamalarına fırsat verilmelidir.

Adliyelerde daha kaliteli hizmet üretebilmek için;

- ✓ Personelin örgüte olan bağlılığının artırılması için gerekli tedbirler alınmalı,
- ✓ Alınacak kararlarda personelin fikirlerini açıklayabileceği ortamlar oluşturulmalı,
- ✓ Personelin hata yapma korkusu giderilmeli,
- ✓ Personelin gelişebileceklerini hissedecekleri işler verilmeli,
- ✓ Korkudan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı geliştirilmeli
- ✓ Ast-üst ilişkilerini destekleyici ve daha katılımcı bir örgüt yapısına gidilmelidir.

Güçlü kurumlar için; güçlü organizasyon yapılarına ve güçlü işgörenlere ihtiyaç vardır. Güçlü örgütler; iş tatmini yüksek, başarılı, özgüveni yüksek işgörenlerden oluşur. İşinde mutlu olan birey; kurumun sürekliliğinin sağlanmasında önemli rol oynar.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H., Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number 32, 139-157.
- Akın Kösterelioğlu, M. (2011). *İlk Öğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24),205-230.
- Akyıldız, H. ve Dulupçu, M.A. (2003). Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 27-48.
- Alioğulları, Z. D. (2012).*Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, H. (2008). *Endüstri Meslek Liselerinde Kültür Dersleri Öğretmenlerinin Mesleğe ve Kuruma Yabancılaşma Düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Atalay, M. (2013). *Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aybar, Ş. (1995).*Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.



- Bayhan, V. (1995). *Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma (İnönü Üniversitesi Uygulaması)*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Bayram, Y. T. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bowen, F. And K. Blackmon. (2003) Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), (September),1393-1417.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1),145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1),117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Bolu İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çapan, B. (2009). *Nuri Bilge Ceylan Sinemasında Yabancılaşma Teması Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelik, F. (2005). *Orta Öğretim Öğrencilerinin Okula Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Çelik, F. (2005). *Ortaöğretim Öğrencilerinin Okula Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çetin, C., Urfalıoğlu, F. ve Uysal, B. (2008). *İş-Aile Çatışması ve Örgütsel Sonuçlar İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, 16.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya.
- Demir, M. ve Demir, Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 41(193),184-199.
- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2012). Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3),121-128.
- Dolaşır, S. ve Dolaşır, S. (2006).Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3),103-109.
- Durcan, N. (2007). *Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Duygulu, E.(1999).Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 15-25.
- Dyn, L. V, Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi dimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), September 0022-2380, 1359-1392.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008).Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Managment*, 14(1), 51-68.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Emir, S. (2012).*Ortaöğretim öğretmenlerinin Yabancılaşma düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Er, K. (2007). Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2-40.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul.
- Eri güç, G., Özer, Ö., Sondur, C. ve Turaç, İ.S. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 61-84.
- Esin, P. (1982). *İşbölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Fayda Kınık, F. Ş. (2010). *Öğretmenlerin Yabancılaşma Algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferguson, I. and Michael, L. (2004). Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work. *British Journal of Social Work*, 34 (3), 297–312.
- Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Fromm, E. (2006). *Sağlıklı Toplum* (Y. Salman ve Z. Tanrısever, Çev.). İstanbul: Payel Yayınevi.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, (2), 80-134.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İl Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürcü, Ö.D ve Yozgat, U.(2012): “*Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Yalova İli Kamu ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı*

*Bir Araştırma*”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs İzmir, 1. Baskı, 597-603.

Gürsoy, F. (2014).*Sağlık İşletmeleri Personelinin İşe Yabancılaşma Düzeyi: Van İli örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Halaçoğlu, B. (2008). *Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi: İstanbul İli Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik Ve örgütsel vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kahveci, G. (2010).*İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 50-64.

Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kanten, P ve Er Ülker, F. (2013). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (624-629). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kanungo, R. N. (1983). Work Alienation: A Pancultural Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 13( 1-2), 119-138.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (700-707). İstanbul: Kahraman Neşriyat Yayınları.

Kaytaş, M. (2005). *Türkiye'de Okulöncesi Eğitiminin Fayda-Maliyet Analiz*. İstanbul: Anne ve Çocuk Eğitimi Vakfı Yayınları.

- Kılıç, G., Tunç., Saraçlı, S. ve Kılıç. İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolay, A.( 2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Köksal, E. (2010). Kurumsal Yabancılaşma. *Polis Bilimleri Dergisi*, 12 (2),107-123.
- Kurt, Z.(2013). *Duyusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kuru, F.K. (2009). *Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burn out. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mehmetoğlu Güneri, B. (2010). *Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırtma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W., and Hewlin, P.E.(2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies*, 40-6, 1453 -1476.
- Minaslı, A.V. (2012). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

- Morrison, E. W., and Milliken F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(4), 165-185.
- Özbudun, S., Markus, G. ve Demirer, T. (2008). *Yabancılaşma Ve...* (1. Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Özçınar, M. (2011). *Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özdemir, L. ve Saroğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses Ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdemir, N. (2011). *Düzenli Fiziksel Aktivitenin İlköğretim Öğrencilerinin Okula Yabancılaşma ve Yalnızlık Düzeyleri Üzerine Etkileri*. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel sessizlik ile örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek Lisans tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E., Dinçer İstanbullu, F. Ve Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.

- Pinder, C. C., and Harlos K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat M. ve Yavaş T. (2012). Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi. *Eğitim ve Öğretim Araştırma Dergisi*, 1(2), 218-224.
- Roma, V.G., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*.i (1. Baskı). Bursa: Furkan Ofset,
- Sarıoğlu, G.S. (2013). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye
- Seeman, M. (1983). Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes. *Social Psychology Quarterly*. 46 (3), 171-184.
- Sevgili, M. (2005). *Oğuz Atay ve Alev Alatlı'nın Romanlarında Aydın ve Yabancılaşma Sorunu, Karşılaştırmalı Bir Edebiyat Sosyolojisi Çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2010). *Davranış Bilimleri* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şirin, E.F. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 4 (4), 164-177.
- Taş, L. (2007). *Yabancılaşma ve Kişilik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tayfun, A. ve Çatır, O.(2013).Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tekin, Ö.A. (2012). *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(11),13-28.
- Tolan, B. (1981).*Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma* (2. Baskı).Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Tolan, B. (1996). *Toplum Bilimlerine Giriş*.(4. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık
- Tutar, H. (2010). İş gören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65 (1), 175-204.
- Tüzün, A. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Yalçın, İ. ve Koyuncu, S.C.(2014). Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik AraştırmalarDergisi*. 16 (26), 86-94.
- Yapıcı, M. (2004). Eğitim ve Yabancılaşma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1),1-9.
- Yeniçeri, Ö.(1991). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.



- Yıldırım, T. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Adanma ve Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Yücel, C. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Yüksel, H. (2014). Yabancılaşma Kavramı Paralelinde Emegın Yabancılaşması Ve sonuçları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(2), 159-188.
- Zheng, X.T., Ke, J.L., Shi, J.T. andZheng, X.S. (2008). Survey on Employee Silence andtheImpact of Trust on it in China. *ActaPsychologicaSinica*, 40(2), 219-227.



## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu; Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, yüksek lisans programı kapsamında yürütülen bir bilimsel çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Adliye çalışanlarının kuruma ilişkin tutum ve davranışlarının ölçülmesi amaçlanan çalışmada, vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değil toplu olarak değerlendirilecek olup, sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

**Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE**

**İbrahim Halil DONATBAYAN**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
İİSBF – İşletme Bölümü

Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
SBE İşletme ABD  
Yüksek Lisans Öğrencisi

#### 1. Bölüm

**1- Cinsiyetiniz :**

Erkek ( ) Kadın ( )

**2- Medeni durumunuz :**

Bekar ( ) Evli ( )

**3- Hangi yaş aralığındasınız :**

18-20 ( ) 20-25 ( ) 25-35 ( ) 35-40 ( ) 40-45 ( ) 45 ve üzeri ( )

**4- Göreviniz :**

Cumhuriyet Savcısı ( ) Hakim ( ) Yazı İşleri Müdürü ( )

Zabıt Katibi ( ) Mübaşir ( )

**5- Kurumdaki Görev Süreniz :**

1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 10 ve üzeri yıl ( )

**6- Mezuniyet Durumu:**

Doktora ( ) Master ( ) Lisans ( ) Ön Lisans ( ) Lise ( )

**7- Fırsatınız olsa kurum değiştirmeyi düşünür müsünüz?**

Evet( )Hayır ( )

#### 2. Bölüm

Her soruda durumunuza uyan seçeneği, (X) işareti koymak suretiyle yanıtlayınız.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım,  
(4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	İşten zevk almıyorum, sadece geçimimi sağlamak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
2	Günlük görevlerim benim için acı ve sıkıcı bir deneyimdir.	1	2	3	4	5

3	Benim için çalışmak daha çok angarya veya yük gibidir.	1	2	3	4	5
4	Kendimi yabancılaşmış / kendimden kopuk hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Sık sık başka bir şey yapıyor olmayı diliyorum.	1	2	3	4	5
6	Yıllar içinde işimle ilgili hayal kırıklığına uğradım.	1	2	3	4	5
7	İşimi en iyi şekilde yapmak için çaba harcadığımı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
8	Kendimi iş yerindeki olaylarla bağlantılı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri bu **kurumda sessiz kalma tutumunuzu** dikkate alarak değerlendiriniz.

(2) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

1	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	1	2	3	4	5
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
9	Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
11	Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
13	Bu kurum ile ilgili bilgileri açıklamam konusunu da başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14	Bu kurum ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

## Ek 2. İzin Yazıları

T.C.  
ADALET BAKANLIĞI  
Personel Genel Müdürlüğü

Sayı : 32992892/Silinmesin  
Konu : İbrahim Halil DONATBAYAN

Otomatik Tarih

### GAZİANTEP CUMHURİYET BAŞSAVCILIĞINA

İlgi :04/03/2014 tarihli ve 1859 sayılı yazı.

İlgi yazınız ekinde gelen, Gaziantep Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli İşletme ve Lisans öğrencisi olan Gaziantep Adliyesi Zabıt Kâtibi (144025) İbrahim Halil DONATBAYAN'ın hazırlamak istediği makale için Gaziantep Adliyesindeki görevli memurlarla anket uygulamasına izin verilip verilmeyeceği hususunda tereddüt hasıl olması nedeniyle Genel Müdürlüğümüz görüşünün bildirilmesi istenilmiştir.

Gaziantep Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli İşletme ve Lisans öğrencisi İbrahim Halil DONATBAYAN'ın hazırlayacağı Kamu örgütünde iş algısını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörler konusunda teze yönelik hazırlamak istediği makale için adliyenizde anket uygulamasında Genel Müdürlüğümüzce herhangi bir sakınca görülmemekte olup, konunun Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi Adalet Komisyonu Başkanlığınızca değerlendirilmesi gerektiği hususunu,

Bilgilerinize rica ederim.

Veysel BEKTAŞ  
Hâkim  
Bakan a.  
Genel Müdür Yardımcısı

\* Bu evrak 5070 sayılı Kanun hükümlerine uygun olarak elektronik imza ile imzalanmıştır.

Vekaletler Cad. No:6 Bakanlıklar 06659 ANKARA

Ayrıntılı bilgi için irtibat:S.ÇAMLİBEL Şube

MüdürüTelefon: (0312) 414 63 14 Faks: (0312) 425 42 59 e-posta: pgm@adalet.gov.tr Elektronik Ağ: www.adalet.gov.tr

T.C.  
GAZİANTEP  
ADLÎ YARGI İLK DERECE MAHKEMESİ  
ADALET KOMİSYONU BAŞKANLIĞI

Sicil No:144025

04/04/2014

Konu :İbrahim Halil DONATBAYAN

BAKANLIK MUHABERE BÜROSU'NA  
GAZİANTEP

Gaziantep Adliye Cumhuriyet Başsavcılığında görevli zabıt katibi İbrahim Halil DONATBAYAN, 03/03/2014 tarihli dilekçesi ile Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli İşletme Yüksek Lisans bölümünde dönem dersini bitirmek için, "Kamu Örgütünde iş algısı, kamuda çalışan memurun bağlılığı, iş prensipleri, iş algısını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörler" konusunda teze yönelik hazırlamak istediği makale için Gaziantep Adliyesinde bulunan memurlara anket yapmak istediğini belirtmiş olup, söz konusu dilekçe görüş bildirilmesi amacıyla Adalet Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'ne gönderilmiştir.

Ekte gönderilen Adalet Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'nün bila tarih ve yazıları ile ilgilinin talebi hakkında herhangi bir sakınca görülmediği ancak Komisyon Başkanlığımızca da değerlendirilmesi gerektiği kanaatine varılmıştır.

Konu Komisyonumuzca değerlendirilmiş olup, ilgilinin hazırlamak istediği makalenin çalışmalarını "**mesai saatleri dışında**" yapması koşuluyla uygun görülmüştür.

Keyfiyetin ilgiliye tebliği ile ve gereği rica olunur.

Ahmet MADEN  
Komisyon Başkanı V.  
39818

**EKLER**

EK- 1 : Bakanlık Yazısı.

**Not:**Evrak DYS üzerinden gönderilmiş olup, ayrıca fiziki olarak **gönderilmeyecektir.**