

T.C  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK YABANCILAŞMA  
İLİŞKİSİ: ÇANAKKALE'DEKİ ORTA VE  
BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

SİBEL ÖNAL

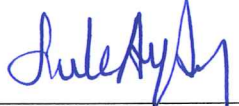
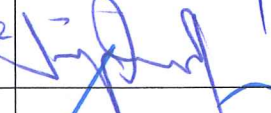

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ŞULE AYDIN TÜKELTÜRK

EDİRNE 2015

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SİBEL ÖNAL** tarafından hazırlanan “**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ: ÇANAKKALE’DEKİ ORTA ve BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” konulu **YÜKSEK LİSANS** Tez Savunma Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği’nin 15.-16. Maddeleri uyarınca **27 Mayıs 2015 Çarşamba** günü saat **11:00**’da yapılmış olup, tezin\* *Kabul Edilmesine*.....  
~~OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK Danışman	Kabul Edilmesine	
Doç.Dr. Berrin GÜZEL	Kabul Edilmesine	
Yrd.Doç.Dr. İlknur KUMKALE	Kabul Edilmesine	

\* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında “Kabul Edilmesine /Reddine” seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C  
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10075945
Yazar Adı / Soyadı	SİBEL ÖNAL
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 30508328504
Telefon	5418049963
E-Posta	sibelonal_17@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	Relation of Organizational Silence and Alienation: Research upon Midium and Large Scaled Hotels in Çanakkale.
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2015
Sayfa	275
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. ŞULE AYDIN TÜKELTÜRK 20512388694
Dizin Terimleri	Yabancılaşma=Alienation ; Örgütsel yabancılaşma=Organizational alienation ; Sessizlik=Silence ; Örgütsel sessizlik=Organizational silence ; Çanakkale=Çanakkale
Önerilen Dizin Terimleri	Otel İşletmeleri=Hotels
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

22.06.2015

İmza: 

**Hazırlayan:** Sibel ÖNAL

**Tezin Adı:** Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma

## ÖZET

Örgütsel sessizlik ve yabancılaşma gerek işgörenler gerekse örgütler için oldukça farklı sorunlar meydana getirebilen bir durumdur. İşgörenlerin fikirlerini dışa vurmamaları, duygularını ve düşüncelerini dile getirmeyerek sessiz kalmaları, yine kendilerini örgütten soyutlayarak yabancı bireyler haline gelmeleri hem örgütün hem de işgörenlerin zarar görmesiyle sonuçlanacaktır. Buna göre yabancılaşmanın ve sessizliğin yaşandığı ortamlarda yalnızca işgörenin değil, örgütünde önemli ölçüde etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu iki kavram örgütte telafisi oldukça zor olan hasarlara sebebiyet vermekle birlikte örgütsel değişim ve gelişimin önünde de önemli bir engeldir. Dolayısıyla örgütte endişe verici pek çok durum meydana getiren sessizlik ve yabancılaşma olguları araştırmaya değer bulunmuş ve söz konusu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma esas itibariyle; Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli otellerde çalışan işgörenlerin örgüte yabancılaşma durumları ile örgütte sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu ana amaç doğrultusunda; işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan bilgi formu, örgütsel yabancılaşma ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinden oluşan anket formu, uygulamaya katılmayı kabul eden orta ve büyük ölçekli otel çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 13.0 programı aracılığıyla çözümlenmiş ve değerlendirilerek bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; yabancılaşma ve sessizlik arasında ilişki bulunduğu, işgörenlerin yabancılaştığı buna bağlı olarak da örgüt içinde sessizleştikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuç itibariyle, işgörenlerin örgüte yabancılaşmalarının, örgütte sessiz kalma davranışları üzerinde

etkili olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca işgörenlerin çeşitli özelliklerine göre, yabancılaşmalarında ve örgütte sessiz kalmalarında farklılık olduğu elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yabancılaşma, Örgütsel Yabancılaşma, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Otel İşletmeleri, Çanakkale.

**Prepared by:** Sibel ÖNAL

**Name of Thesis:** Relation of Organizational Silence and Alienation: Research upon Midium and Large Scaled Hotels in Çanakkale.

## **ABSTRACT**

Organizational silence and alienation are cases that can arrise various problems for both personnel and organizations. Personnel dont express their ideas, keep silent by not reflecting their feelings and thoughts, also become foreign individual by isolating themselves from organization. All of these are damage both organization and personnel. Accordingly in the occasions that exists alienation and silence not only personnel are affected but also organization substantially. Beside these two concept devastate the organization in irrevocabe way, they are obstacle against organizational alteration and development. Therefore silence and alienation that cause some worrying cases are thought to work on them worthwhile and this aforesaid research were done.

Virtually this study aims to state that whether there is a meaningful relations between alination and being silent of personnels working at midium and large sized hotels in Çanakkale. In this direction, personnel working in middle and large sized hotels filled voluntarily this information sheet prepared to state the demographic spesifications of personnels and questionnaire for the scale of organizational alienation and organizational silence.

Data obtained as results of this search were analysed via SPSS 13.0 (Statistical Package for Social Sciences) and reached conclusion with assessment. Hereunder it is concluded that there is a relation between alienation and silence. Personnels are becoming alien therefore silence is also observed. Consequently It is possible to say that being alien in organization affects the being silent in organization. Also there can be some differences accordingly people's characteristics.

**Key Words:** Alienation, Organizational Alienation, Silence, Organizational Silence, Hotels, Çanakkale.

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın şekillenmesi sürecinde bilgi birikimini, tecrübelerini, ilgisini, sevgisini ve desteğini esirgemeyerek ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan, beni motive eden ve araştırma sürecime ışık tutan saygıdeğer hocam ve danışmanım Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK' e, anket verilerinin analiz aşamasına bilgi ve tecrübesiyle büyük katkılar sağlayan, yardımını ve zamanını esirgemeyen Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT' a ve tüm eğitim hayatım boyunca bana bilgilerini aktaran bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tez izleme komisyonunda bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Berrin GÜZEL' e ve Yrd. Doç. Dr. İlknur KUMKALE' ye gösterdikleri ilgi ve tavsiyeleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bütün araştırma sürecim boyunca ilgisini, yardımını, desteğini ve sevgisini esirgemeyip, her anımda yanımda olan ve geçirdiğim bu zorlu süreçte bana sınırsız tahammül gösteren sevgili Zafer BECEREN' e tüm kalbimle sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca Yüksek Lisans eğitimim süresince ve tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyerek her zaman yanımda olan, yetişmemde sonsuz emeği geçen ve haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim canım aileme de en içten şükranlarımı sunarım.

Sibel ÖNAL

Edirne, 2015

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Yabancılaşma Kavramı .....	4
1.2. Yabancılaşma ile İlgili Diğer Kavramlar .....	8
1.2.1. Anomi.....	8
1.2.2. Şeyleşme (Fetişizm).....	10
1.2.3. Stres.....	11
1.2.4. Çatışma.....	12
1.3. Yabancılaşma Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	14
1.4. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı .....	24
1.5. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Ortaya Çıkışı.....	27
1.6. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri .....	28
1.6.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Nedenler .....	29
1.6.1.1. Ekonomik Yapı .....	29
1.6.1.2. Teknolojik Yapı .....	31
1.6.1.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı.....	33
1.6.1.4. Politik ve Hukuki Yapı.....	35
1.6.1.5. Sanayileşme ve Kentleşme.....	38
1.6.1.6. Sendikal Örgütlenmeler .....	39
1.6.1.7. Kitle İletişim Araçları .....	41
1.6.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Nedenler.....	42



1.6.2.1. Örgüt Yapısı/Bürokrasi .....	42
1.6.2.2. Yönetim Biçimi .....	43
1.6.2.3. Çalışma Koşulları .....	44
1.6.2.4. Bilgi Akışı .....	46
1.6.2.5. Grup Özellikleri ve Modüler İlişkiler .....	48
1.6.2.6. Üretim Biçimi ve İşbölümü .....	50
1.6.2.7. İnançlar ve Tutumlar .....	52
1.6.2.8. Örgütsel Stres .....	54
1.6.2.9. Örgüt İklimi .....	55
1.6.2.10. Örgütlerde Moral .....	57
1.7. Örgütsel Yabancılaşma Boyutları .....	59
1.7.1. Güçsüzlük .....	59
1.7.2. Anlamsızlık .....	62
1.7.3. Kuralsızlık (Normsuzluk) .....	63
1.7.4. Sosyal Tecrit (Yalıtılmışlık) .....	65
1.7.5. Kendine Yabancılaşma .....	66
1.8. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları .....	67
1.9. Yabancılaşma ile İlgili Yerli ve Yabancı Literatürün İncelenmesi .....	69

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Sessizlik Kavramı .....	79
2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı .....	81
2.3. Örgütlerde Sessizlik Kavramının Gelişimini Açıklayıcı İlgili Teoriler .....	85
2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi .....	85
2.3.2. Bekleyiş Teorisi .....	87
2.3.3. Kendini Duruma/Ortama Uyarlama .....	89
2.3.4. Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı .....	90
2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri .....	93
2.4.1. Kabullenici Sessizlik .....	94

2.4.2. Korunmacı Sessizlik .....	95
2.4.3. Korunmacı Sessizlik.....	97
2.5. Örgütsel Sessizlik Türleri .....	99
2.5.1. Kabullenici Sessizlik .....	100
2.5.2. Korunmacı Sessizlik.....	100
2.5.3. Korunmacı Sessizlik.....	101
2.6. Örgütte Sessiz Kalma Biçimleri.....	101
2.6.1. Çalışan İtaati.....	101
2.6.2. Sağır Kulak Sendromu .....	102
2.6.3. Pasif Kalma ve Rız Olma .....	103
2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	104
2.7. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler .....	105
2.7.1. Bireysel Faktörler .....	106
2.7.1.1. Geçmiş Tecrübeler .....	106
2.7.1.2. Yöneticilere Güvenilmemesi.....	107
2.7.1.3. İzolasyon Korkusu .....	108
2.7.1.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi .....	109
2.7.1.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	110
2.7.1.6. İşgörenlerin Kişisel Özellikleri .....	111
2.7.2. Örgütsel Faktörler .....	113
2.7.2.1. Adaletsizlik Kültürü .....	113
2.7.2.2. Sessizlik İklimi.....	115
2.7.3. Yönetimsel Faktörler .....	117
2.7.3.1. Negatif Geribildirim Alma Korkusu .....	117
2.7.3.2. Yöneticilerin Örtük İnançları .....	118
2.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	120
2.8.1. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları .....	121
2.8.2. Bireysel Düzeydeki Sonuçları.....	124
2.9. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yerli ve Yabancı Literatürün İncelenmesi .....	127

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ: ÇANAKKALE'DEKİ ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı .....	138
3.2. Araştırmanın Literatüre Katkısı .....	139
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	139
3.4. Araştırma Yöntemi.....	140
3.4.1. Veri Toplama Yöntemi .....	140
3.4.1.1. Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bilgiler .....	141
3.4.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bilgiler.....	141
3.4.1.3. Demografik Özellikler Formuna İlişkin Bilgiler.....	142
3.4.2. Araştırmanın Analizinde Kullanılan Yöntemler .....	143
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları .....	144
3.5.1. Demografik Bulgular .....	144
3.5.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular .....	147
3.5.3. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Boyutları .....	150
3.5.3.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar .....	150
3.5.3.2. Medeni Duruma Göre Karşılaştırmalar.....	153
3.5.3.3. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar .....	156
3.5.3.4. Pozisyona Göre Karşılaştırmalar.....	161
3.5.3.5. Kıdeme Göre Karşılaştırmalar .....	165
3.5.3.6. Otelin Yıldız Durumuna Göre Karşılaştırmalar .....	168
3.5.3.7. Otelin Türüne Göre Karşılaştırmalar .....	172
3.4.3. Yapısal Eşitliklere İlişkin Bulgular .....	174
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	206
KAYNAKÇA .....	217
EKLER.....	253

EK 1: Anket Formu .....	253
EK 2: Yapısal Eşitlik Modeline Yönelik t Değerleri Grafikleri .....	258

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler..	144
<b>Tablo 3.2.</b> Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Betimleyici İstatistikler .....	147
<b>Tablo 3.3.</b> Cinsiyete Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi .....	151
<b>Tablo 3.4.</b> Cinsiyete Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi .....	151
<b>Tablo 3.5.</b> Cinsiyete Göre Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi.....	152
<b>Tablo 3.6.</b> Cinsiyete Göre Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi.....	152
<b>Tablo 3.7.</b> Medeni Duruma Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi .....	153
<b>Tablo 3.8.</b> Medeni Duruma Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi .....	154
<b>Tablo 3.9.</b> Medeni Duruma Göre Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi.....	155
<b>Tablo 3.10.</b> Medeni Duruma Göre Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi.....	155
<b>Tablo 3.11.</b> Eğitim Durumuna Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi .....	156
<b>Tablo 3.12.</b> Eğitim Durumuna Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi ..	157
<b>Tablo 3.13.</b> Eğitim Durumuna Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi .....	158
<b>Tablo 3.14.</b> Eğitim Durumuna Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi	160
<b>Tablo 3.15.</b> Pozisyona Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi .....	161
<b>Tablo 3.16.</b> Pozisyona Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi.....	163
<b>Tablo 3.17.</b> Pozisyona Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi .....	163
<b>Tablo 3.18.</b> Pozisyona Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi .....	164
<b>Tablo 3.19.</b> Kıdeme Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi.....	165
<b>Tablo 3.20.</b> Kıdeme Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi.....	166
<b>Tablo 3.21.</b> Kıdeme Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi .....	167
<b>Tablo 3.22.</b> Kıdeme Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi .....	168
<b>Tablo 3.23.</b> Yıldız Sayısına Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi .....	168
<b>Tablo 3.24.</b> Yıldız Sayısına Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi.....	169
<b>Tablo 3.25.</b> Yıldız Sayısına Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi ..	170

<b>Tablo 3.26.</b> Yıldız Sayısına Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi ....	171
<b>Tablo 3.27.</b> Otel Türüne Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi ...	172
<b>Tablo 3.28.</b> Otel Türüne Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi .....	173
<b>Tablo 3.29.</b> Otel Türüne Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi .....	173
<b>Tablo 3.30.</b> Otel Türüne Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi .....	174

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 3.1.</b> Bireylerin Kendilerine Yabancılaşmalarının Nedensel Alındığı Modele Yönelik İlişki Grafiği .....	179
<b>Şekil 3.2.</b> Bireylerin Topluma Yabancılaşmalarının Nedensel Alındığı Modele Yönelik İlişki Grafiği .....	183
<b>Şekil 3.3.</b> Yabancılaşmanın (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya) Savunma Amaçlı Sessizliğe Etkisine Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler .....	186
<b>Şekil 3.4.</b> Yabancılaşmanın (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya) Savunma Amaçlı Sessizliğe/Sesliliğe Etkisine Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler ....	189
<b>Şekil 3.5.</b> Yabancılaşmanın (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya) Örgüt Yararına Sessizliğe/Sesliliğe Etkisine Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler.....	192
<b>Şekil 3.6.</b> Yabancılaşmanın (Topluma Yabancılaşmadan Kendine Yabancılaşmaya) Örgüt Yararına Sessizliğe/Sesliliğe Etkisine Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler.....	194
<b>Şekil 3.7.</b> Sessizliğe Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya) .....	197
<b>Şekil 3.8.</b> Sessizliğe Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler (Topluma Yabancılaşmadan Kendine Yabancılaşmaya) .....	200
<b>Şekil 3.9.</b> Sessizliğe Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya) .....	202
<b>Şekil 3.10.</b> Sessizliğe Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler (Topluma Yabancılaşmadan Kendine Yabancılaşmaya) .....	205

## GİRİŞ

Yabancılaşma olgusu kökenleri itibariyle incelendiğinde çok eskilere dayandırılabilir. Dolayısıyla bu süreç içerisinde yabancılaşma olgusunun çağrıştırdığı anlamların da çok çeşitli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü söz konusu kavrama her felsefi yaklaşım, her ideoloji ve her sistem farklı farklı anlamlar yüklemiştir. En genel anlamda; toplumsal, kültürel ve doğal çevreye karşı uyumun azalması, çevre üzerindeki kontrolün kaybedilmesi gibi sebeplerle yaşanan yalnızlaşma olarak ifade edilebilen yabancılaşma, pek çok alanda kullanılan ve oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Başlangıçta bireysel olarak incelenen yabancılaşma kavramı zamanla duygusal kişiliğe ve toplumsal koşullara bağlı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Zamanla yabancılaşma konusunda ampirik çalışmaların yapılabilirliği sağlanmış, iş yaşamındaki yabancılaşmanın tanımı ve ölçümü yapılmış, kısacası konuya ilişkin önemli katkılar sağlanmıştır. Anlaşılacağı üzere farklı boyutlar kazanarak belli anlamlar yüklenen yabancılaşma kavramı, zamanla modern çalışmalara konu olmuştur. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde de “yabancılaşma, örgütsel yabancılaşma, işgören yabancılaşması” kavramlarının sıklıkla ele alındığı görülmekte ve çalışmalar günümüzde de hala devam etmektedir.

İşgörenlerin düşüncelerini, fikir ve önerilerini bilinçli bir biçimde açığa vurmama davranışı sergileyerek iletişimden kaçınmaları olarak ifade edilebilen örgütsel sessizlik olgusu, örgütsel davranış çalışmalarına son dönemlerde konu olmaya başlamış bir kavramdır. Yönetim yazınında işgören sessizliği konusu Albert Hirschman’ın 1970 yılında yayımlanan *Exit, Voice and Loyalty* adlı kitabına dayandırılrsa da işgören sessizliği olgusu tanım olarak ilk kez Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada yer almıştır. Netice itibariyle 2000 yılında yapılan çalışma doğrultusunda gelişmeye başlayan araştırmalarla, örgütlerde meydana gelen sessizliğin kavramsal çerçevesi oluşmaya başlamıştır. Bu sayede zamanla “sessizlik, işgören sessizliği, örgütsel sessizlik” kavramları yerli ve yabancı literatürde yer almaya başlamıştır. Günümüzde de hala çalışmalara ve araştırmalara konu olmaya devam etmektedir.



Günümüze kadar yapılmış çalışmalar ve araştırmalar detaylı bir biçimde incelendiğinde yabancılaşma ve sessizlik konularında gerçekleştirilmiş pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Fakat bu araştırma ve çalışmaların her birinde sessizlik ve yabancılaşma konularının ayrı ayrı ele alındığını, bu iki kavramın birlikte ele alındığı başka hiçbir çalışmaya rastlanılmadığını belirtmek gerekir. Dolayısıyla yapılan bu tez çalışmasında söz konusu iki kavram birlikte ele alınarak aralarındaki ilişki incelenmiş ve literatürde var olan boşluk doldurulmaya çalışılmıştır. Buna göre; örgütsel yabancılaşmanın, örgütsel sessizlik ile ilişkili olduğu varsayımına dayanan bu çalışmada temel olarak “Yabancılaşma ile sessizlik arasında bir ilişki var mı” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu sayede elde edilecek bulgular itibarıyla turizm alanındaki bilgi birikimine önem katkılar sağlamak amaç edinilmiştir.

Örgüt yapısı ve devamlılığı için bir tehdit unsuru olan örgütsel sessizlik ve yabancılaşma sorunu, günümüz örgütleri ve örgüt çalışanları için oldukça önemlidir. Örgütsel yapı içerisinde ve işgörenler üzerinde, özünde yabancılaşmanın ve sessizliğin yer aldığı pek çok problem sıralayabilmek mümkündür. Görülme şekilleri ve düzeyleri birbirinden farklı olmakla birlikte bu iki olgunun ortaya çıkmadığı bir örgütsel yapı neredeyse hiç bulunmamaktadır. Örgütsel sessizliğin ve yabancılaşmanın bu güçlü etkisi önlem alınmadığı takdirde örgütlerin her yerini kaplayacak ve işgörenleri önemli ölçüde etkileyerek telafi edilmesi güç hasarlara sebebiyet verecektir. Dolayısıyla sessizliğin ve yabancılaşmanın yaşandığı ortamlarda işgören de örgüt de önemli ölçüde etkilenecektir. Buna göre; son zamanlarda gerek örgütler gerekse işgörenler açısından artan etkisi ve önemi, sessizlik ve yabancılaşma olgularını araştırmaya değer kılmış ve söz konusu araştırma gerçekleştirilmiştir.

“Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale’deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yabancılaşma kavramı genel olarak ele alınarak, yabancılaşma kavramının tanımına, yabancılaşma kavramı ile ilişkili diğer kavramlara ve yabancılaşma kavramının tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Yine birinci bölümde; örgütsel yabancılaşma kavramının ortaya çıkışı, örgütsel

yabancılaşmaya neden olan çevresel ve örgütsel nedenler, örgütsel yabancılaşma türleri ve örgütsel yabancılaşmanın sonuçları yer almaktadır.

Sessizliğe ilişkin kavramsal çerçevenin değerlendirildiği ikinci bölümde sessizlik kavramına genel bir çerçeve çizilmekte, ardından örgütsel sessizlik kavramına ilişkin genel açıklamalara ve tanımlamalara yer verilmektedir. Ayrıca örgütlerde sessizliğin gelişimini açıklayan sessizlik teorilerine, örgütlerde sessizliğin nedenlerine, örgütsel sessizlik ve seslilik türlerine, örgütte sessiz kalma biçimlerine ve örgütlerde sessizliğin sonuçlarına da yine ikinci bölüm içerisinde değinilmiştir.

Çalışmanın son kısmını oluşturan üçüncü bölümde ise, araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde ortaya konulan teorik bilgilerin orta ve büyük ölçekli oteller üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çalışanlar üzerinde yapılan araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre araştırmanın son kısmında; Çanakkale bölgesindeki orta ve büyük ölçekli otel çalışanlarından elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle gerçekleştirilen uygulama çerçevesinde, yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığının tespitine çalışılmıştır. Dolayısı ile önce araştırmanın amacı, evreni, kapsamı ve hipotezleri tespit edilerek araştırmada kullanılan veri toplama yöntem ve tekniklerine yer verilmiş, ardından yapılan uygulama neticesinde elde edilen bulgular tablolar ve grafikler halinde sunulmuştur. Elde edilen analiz sonuçlarının değerlendirilmesi ve sorunun çözümü için öneriler sunulması ile çalışma sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1. Yabancılaşma Kavramı

Genel anlamda yabancılaşma kavramı; bireylerin toplumsal, kültürel ve doğal çevrelerine olan uyumlarının azalması, içinde buldukları çevre üzerindeki kontrollerini yitirmeleri ve tüm bunlara bağlı olarak da çaresizlik içinde giderek yalnızlaşmaları olarak tanımlanabilmekte ve hemen hemen tüm insan ve toplum bilimlerinde, edebiyat ve felsefe alanlarında iki yüz yıldır önemini kaybetmeyen bir kavram olarak yer almaktadır (Çetin vd., 2008: 718). Geçmiş çok eskilere dayanmasına rağmen bu kavram, yaygınlığı, yoğunluğu ve sahip olduğu değişik formlarıyla genellikle modern topluma ait temel bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erjem, 2005: 1).

Yabancılaşma kavramı, her ne kadar pasif biçimde sanki kendiliğinden oluşan durumu ifade eden bir algı meydana getiriyorsa da aslında insanların yabancılaşmasına neden olan temel etkenler dış çevreye ilişkin faktörler olduğundan burada vurgulanmak istenen yabancılaştırma anlamıdır (Er, 2007: 18). Yabancılaştırma kavramının Almanca aslı olan “entfremdung” ve yine bu kavramın İngilizce ve Fransızca çevirisi olan “estrangement” sözcükleri esasen aktif bir süreci ifade ederler. Yani bireylerin, grupların ya da toplumsal sınıfların kendiliklerinden yabancılaşmaları söz konusu olmamakta, aksine belli bir sistemin ya da düzenin özellikleri, hedefleri ve zorlamaları sonucunda yabancılaşma meydana gelmektedir. Dolayısıyla “yabancılaştırma” olarak nitelendirilen bu aktif süreç nedeni, “yabancılaşma” ise bu aktif sürecin sonucunu ifade etmektedir (San, 2003: 1-2).

Türkçe’ye Batı dillerinden geçen yabancılaşma kavramının kökü Fransızca’daki “aléné”, İspanyolca’daki “alienado” ve İngilizce’deki “alienation” sözcüklerine dayanmakta (İşçi vd., 2013: 98) ve çok eskiden bu sözcüklerin psiko

yani tümüyle kendinden kopmuş halde olan insanı ifade ettiği belirtilmektedir (Avcı, 2012: 27). Yani tıptaki anlamı akıl kaybı, delirmek olan bu “alienation” sözcüğü aslında insanda ilk önce var olan aklın daha sonra kaybedilmesi, buna bağlı olarak kişinin kendinden uzaklaşması ve kendine yabancılaşması ifade edilmektedir (Kiraz, 2011: 151). Dolayısıyla yabancılaşma kavramının temelini; batıda son iki yüz yıldır yaşanan aklın belirli yönlerinin, ilkeselliğin, dürtü ve duyguların bastırılması ve bütünsel, eleştirel aklın yerini teknik, araçsal aklın alması olarak anlamlandırılabilir bir olgunun oluşturduğunu söylemek mümkündür (Osmanoğlu, 2008: 14).

Yabancılaşma, birçok alanda kullanılan ve duymaya alışkın olduğumuz bir kavramdır. Ekonomiden politikaya, sosyolojiden felsefeye ve psikolojiye kadar pek çok farklı disiplini ilgilendiren çok yönlü bir terimdir (Sungur, 2013: 7). Bu terim, bireyin ait olduğu toplumdan uzaklaşması, kendi toplumuna ve kültürüne düşman olması ve toplumunu ve kültürünü reddetmesi anlamına gelen bireysel psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Dolayısı ile bireysel olduğu kadar toplumsal bir içeriğe de sahip olan bu kavram sosyolojik bir boyut da kazanmıştır (Tezcan, 1985: 121). Sosyolojik gelenekte son zamanlarda yeniden ilgi kazanmış bir kavram olan yabancılaşma, teorisyenler tarafından ilgisizlik, yetki verme, konformizm, politik ilgisizlik, intihar gibi çok çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Dean, 1961: 753).

Bu kavram psikiyatride, şizofreni, psikoz gibi ruhsal hastalıklarda gerçek dışıcılık, kuralsızlık, kişiliksizleşme, güçsüzlük, yalnızlık, umutsuzluk ve rol karışıklığı gibi duygularla ifade edilirken, sosyolojide ise genel olarak bireylerin birbirlerinden ya da buldukları ortamdan veya parçası oldukları süreçten uzaklaşmaları olarak ifade edilebilir (Ataş ve Ayık, 2013: 105). Böylece hem psikolojik hem de sosyolojik etkilerin söz konusu olduğu bu psiko-sosyal durum, kişilerin kendi benliklerine ya da benliklerinin çeşitli kısımlarına uzaklaşmaları olarak anlamlandırılabilir gibi başkalarından uzaklaşmaları olarak da anlamlandırılabilir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 3). Yine yabancılaşmanın tıptaki anlamı akıl kaybı, delirmektir. Burada ilk önce sahip olunan akıl daha sonra kaybedilmiştir. Böylece kendisinden uzaklaşan kişi kendi kendisine

yabancılaşmıştır (Kiraz, 2011: 151). Kısacası yabancılaşma kavramı tıpta ve psikiyatride normallikten sapma davranışı olarak ifade edilirken, çağdaş psikoloji ve sosyolojide bireyin içinde bulunduğu toplumda bizzat kendisine ya da diğer bireylere aşırı yabancılık hissetmesi halini ifade etmektedir (Yıldız vd., 2013: 1256).

Görüldüğü üzere yabancılaşma kavramı farklı bilim dalları tarafından farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Dolayısı ile genel bir kavram olan yabancılaşmanın geçerli tek bir tanımının yapılması oldukça zordur. Bu sebeple bu kavram ile ilgili yapılan çeşitli tanımlamalar aşağıda yer almaktadır.

Fischer (1976: 35-36) yabancılaşmanın sosyolojide ayrı psikolojide ayrı tanımlanmasının anlam karışıklığına neden olduğunu belirterek yabancılaşmayı; bireyin toplumsal ilişkilerindeki pozitif bağları görme konusundaki başarısızlığı olarak tanımlamıştır.

Yeniçeri'ye (2009: 52-53) göre, dış tepkilerin yerini iç çıkmazların, ideal normların yerini fiili olguların, amaçların yerini araçların ve aktifliğin yerini pasifliğin almasıyla tutarsızlık, anlamsızlık, güçsüzlük ve çözümsüzlük hali ortaya çıkar ki bu da yabancılaşma olarak tanımlanabilir.

Nettler (1957: 675) yabancılaşmayı toplumdan ve kültürden uzaklaşma olarak ifade etmiştir.

Shepard'a (1972: 163) göre yabancılaşma; bireyin toplumsal bir yapıya katılımında kendi öz değerlerini sınaması ve sınıdığı bu değerler ile toplumsal değerler arasında uyumsuzluğun meydana gelmesi halidir. Kısacası bireyin kendi değerleri ile toplumsal değerlerin çatışmasıdır (Shepard, 1971: 559).

Yılmaz ve Sarpkaya (2009: 320) yabancılaşma kavramını, bireyleri insan olarak var eden temel niteliklerin yitirilmesi, bireylerin kendilerini; kendilerinden, ürettikleri ürünlerden ve içinde buldukları doğal, psikolojik, kültürel ve toplumsal

çevreden soyutlayarak ancak yine de onların egemenliği altında yaşamlarını idame ettirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Güney (1998: 291)' e göre yabancılaşma, bir bireyin kendisini güçsüz, yönelimsiz, kişiliksiz, yalnız ve anlamsız hissettiği zamanlarda içinde bulunduğu toplumdaki soyutlanmış olarak düşünmesidir.

Kohn'a (1976: 114) göre ise yabancılaşma; insanların dış dünyaları ve kendi benlikleriyle ilgili düşünceleri sonucu ortaya çıkan, insanların iç ve dış dünyalarıyla uyumlu bir kavramdır. O yabancılaşma kavramını, kişinin toplumsal dünyaya ve kendine olan inancını kaybetmesi, yaşadığı yalıtılmışlık duygusu olarak tanımlanmaktadır.

Şenturan (2007: 96) ise yabancılaşma, bir bireyin zaman içerisinde, içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve doğal çevresine karşı gösterdiği uyum derecesinin ve bu çevre üzerindeki denetiminin azalmasıdır.

Bu tanımlamalara göre yabancılaşmanın özelliklerini sıralayacak olursak (Demirel ve Ünal, 2011: 3);

- Yabancılaşma bir kavram olarak bir kişinin ya da bir şeyin, bir kişiden ya da bir şeyden kopması, uzaklaşması ile ilgilidir.
- Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir.
- Yabancılaşma insan unsurunun yapısında vardır.
- Yabancılaşma kişilerin sosyal çevreleri ile yakın ilişki içerisinde değildir.
- Yabancılaşma ile birlikte daha fazla rekabet, daha fazla kıskançlık, saldırganlık ve karşılıklı itaatsizlik gibi farklı davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

- Kişiler ve içinde buldukları çevre arasında bulunan hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi yabancılaşmanın modern biçiminde önem taşımaktadır.

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, yabancılaşmanın pek çok alanda kullanılan bir kavram olduğunu ve oldukça geniş bir kapsamının bulunduğunu söylemek mümkündür.

## 1.2. Yabancılaşma ile İlgili Diğer Kavramlar

Yabancılaşma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavram ile yakın ilişki içerisinde olan Anomi (Normsuzluk), Şeyleşme (Fetişizm), Stres ve Çatışma kavramlarının incelenmesinde yarar vardır.

### 1.2.1. Anomi

Kuralsızlık olarak da ifade edilebilen anomi, nispi bir norm yokluğuna ilişkin durumu belirtir (Göktürk ve Günalan, 2006: 131). Bu normsuzluk durumu; kuralların geçerliliğini yitirdiği ve herkes tarafından benimsenecek yeni kuralların yaratılmadığı bir toplumda, bireyleri toplumsal bütüne bağlayan bağların kopması olarak ifade edilebilir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 116). Esasen anomi ile anlatılmak istenilen; bireysel, toplumsal ve güncel hayatın tüm alanlarında, sokakta, trafikte, işyerinde, aile hayatında, eğlence yerlerinde, okullarda ve kişilerarası ilişkilerin büyük bir çoğunluğunda yürürlükteki kanunların gücünün ve geçerliliğinin kaybolması ya da belli bir kesim için geçerli olan kuralların, başka bir kesimin benimsediği ve uyguladığı kurallarla birlikte varolmasıdır (Yeniçeri, 2009: 148).

Anomi; Emile Durkheim'in toplumsal ilişkilerdeki normsuzluk ve anlamsızlık olarak ifade ettiği bir yabancılaşma biçimidir (Tezcan, 1985: 122). Durkheim, toplumu mekanik dayanışma ve organik dayanışma olarak sınıflandırmıştır. Durkheim, mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçişte gelişmeye bağlı bulunan toplumsal işbölümünün temelde olumlu olarak

değerlendirilebilecek bir olgu olduğunu savunurken olumsuz yanlarını da göz ardı etmemiş ve işbölümünün toplumsal dayanışma yaratan bir olgu olarak değerlendirse de tamamen farklı ve hatta olumsuz sonuçlar da doğurabileceğini ifade etmiştir. Buna bağlı olarak, işbölümü doğal yönünden saptığında ve toplumsal dayanışmadan uzaklaştığında anominin ortaya çıkacağını belirtmiştir (Esin, 1982: 99).

Anomi hali toplumun gruplaşarak, bir gruptaki normların diğer gruptaki kişileri anomiyeye sürüklemesi şeklinde de gerçekleşebilir. Marks'ın anomiyeye tanımında ise toplumsal kurumlar arasındaki uyumsuz ilişkilerin toplumsal dayanışmanın düşük düzeyde olması söz konusudur (Acevedo, 2005: 75-85). Durkheim'e göre anomiyeye, dışarıdan ve zorlayarak bireylere yüklenen toplumsal bir olaydır. Marx'a göre ise yabancılaşma bireylerin kapitalist toplumdaki durumunu ifade etmektedir (Esin, 1982: 102).

Seeman'a (1959: 787) göre geleneksel kullanımda anomiyeye; bireysel davranışları düzenleyen sosyal normların yıkılışı ya da artık davranışlar üzerinde etkili kuralların olmayışının temsilidir.

Merton (1938: 678) anomiyeye kavramını toplumun genel anlamda tanımladığı kültürel hedeflere ulaşmak için geliştirdiği sistemlere karşı bireyin güvenini yitirmesi durumu olarak tanımlamaktadır.

Yabancılaşma ve anomiyeye kavramları aynı olgular üzerinde yoğunlaşmalarından dolayı birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Yabancılaşma kavramı da anomiyeye kavramı da toplumsal düzensizliği incelemekte ve nedenlerinin neler olduğunu belirlemeye çalışarak çözümüne odaklanmaktadır. Eğer toplumsal yapıda meydana gelen anomiyeye durumu çözüme kavuşturulamazsa, toplumda bir çözülme meydana gelerek bireyde yabancılaşma halinin doğmasına neden olabilir. Dolayısı ile yabancılaşma halinin, anomiyeye sebep olan birçok durumun etkisiyle meydana geldiğini söylemek mümkündür (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 117). Nettler'e (1957: 672) göre de yabancılaşma ve anomiyeye paralel olgulardır. O'na göre anomiyeye yaratan pek çok unsur aynı zamanda yabancılaşmaya da sebep olmaktadır.



### 1.2.2. Şeyleşme (Fetişizm)

Şeyleşme kavramı ile ilgili ilk çözümlenmeler Lucas tarafından yapılmıştır. Lucas şeyleşme kavramını, gerçek toplumsal ilişkilerin eşyalar arasındaki ilişkilere benzer niteliklerde belirmesi ve algılanması olarak ifade ederken, bu kavramın burjuva toplumunun tümünü kapsayan yapısal ve temel bir olgu olduğunu belirtmiştir. O halde şeyleşme kavramına göre, eşyalar arasındaki ilişkiler, toplumsal anlamdaki ilişkilerin gerçek içeriğini maskeleymektedir (Şimşek vd., 2006: 571).

Marks ise yabancılaşmanın son boyutu olan bireyin kendine yabancılaşmasını ifade etmek için yabancılaşma kavramı yerine “fetişizm” veya “meta fetişizmi” kavramını kullanmıştır. Marks bu kavram ile en genel anlamda kapitalist pazar sistemi içinde, toplumsal ilişkilerin maddi yapısal ilişkilerini vurgulamıştır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 319). Marks’a göre meta fetişizmi; kapitalist toplumda değişim değerinin, kullanım değeri üzerindeki egemenliğini ve parasal ilişkilerin yüceltilmesi yoluyla insani ilişkilerin ve kullanmadan doğan yararın yok olması olgusudur (Şimşek vd., 2006: 572).

Kısacası şeyleştirme; insanların, yarattıkları toplumsal formların doğal, evrensel ve mutlak olduklarına inanmaya başlamaları ve sonuçta bu toplumsal formların gerçekte söz konusu nitelikleri kazandıklarını düşünmeleri olarak tanımlanabilir. Şeyleştirme, insanların toplumsal yapıların kendi kontrolleri dışında ve değişmez olduklarına inanmalarınıdır. Bu inanç genellikle kendini doğrulayan bir kehanete dönüşür. Böylece yapılar, gerçekte insanların onlara yükledikleri karakteri kazanırlar (Ritzer, 1992: 15).

Bütün bunlara bağlı olarak yabancılaşma, şeyleşme ve anomi üçlüsü arasındaki ilişkiye bakılacak olursa; Şeyleşme hali kişinin kendi faaliyetline yabancılaşmasını ifade ederken, bu durum yabancılaşmada kişinin güçsüzleşmesi boyutunun ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda şeyleşme halinde birey, zihinsel bir yaratı meydana getirmekten yoksundur ve bir hareket ya da fikri değerlendiremediği durumda bireyde bir anlamsızlık ve belirsizlik hali meydana

gelmektedir. Anomi halinde ise birey topluma karşı yabancılaşmakta ve durumda toplumsal bir yalnızlığa, kuralsızlığa ve ölçüt yokluğuna neden olmaktadır (Özçınar, 2011: 11).

### 1.2.3. Stres

Stres 17. yüzyılda adversity sözcüğünün karşılığı olarak felaket, musibet ve bela, affliction sözcüğünün karşılığı olarak ise dert, üzüntü ve keder gibi anlamları içeren bir kavram olarak kullanılmıştır. 19. yüzyılda ise stres kavramına yüklenen anlamda değişiklikler meydana gelmiştir. Fakat bu kavramın anlamında meydana gelen gelişim ve değişim bile bugünkü anlamını tam olarak açıklayamamış, ancak çağdaş kullanım ile belli bir içeriğe ulaşmıştır (Özer, 2008: 531). Stres sözcüğü günlük dilde sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Stres kelimesinin Türkçe karşılığı ancak bu sözcüğün anlamında yapılacak olan fedakârlıkla mümkündür. Çünkü stres, üzüntü, sıkıntı, dert, kaygı, problem, endişe, gerginlik ve zorlanma gibi anlamlarda sıklıkla kullanılmakta fakat bunlardan daha fazla ve farklı anlamları taşıyarak yerine göre bu durumlara yol açabilmektedir (Güler vd., 2001: 1).

Stres, kişi ve içinde bulunduğu çevre arasındaki etkileşimden doğan ve genellikle kişinin psikolojik ve fizyolojik sağlık yapısında meydana gelen duygusal gerilim ve gerginliktir. Diğer bir deyişle, dış çevrenin organizmada meydana getirdiği olumsuz etkidir (Aytürk, 2010: 333). Genel olarak stres kavramı, insanların kapasitelerini ya da yeteneklerini aşan veya onlar için bir risk unsuru oluşturan ve bu riski almaya zorlayan talepler karşısında gösterilen psikolojik bir tepki olarak tanımlanabilir (Colquitt vd., 2012: 130). Stres, uyarıcı, tepki ve bu ikisi arasındaki etkileşimin gözlendiği bir kavramdır. Dolayısıyla stresi, bireyler üzerinde özel psikolojik ya da fiziksel talepler meydana getiren herhangi bir dış faaliyet, olay veya durum sonucu oluşan ve bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçlerle ortaya çıkan uyum belirtisi olarak tanımlamak doğru olacaktır (Güler vd., 2001: 3).

Bireylerin çalışma ve yönetim yaşamlarında aşırı stres altında olmaları onların psikolojik ve fizyolojik olarak yıpranmalarına ve sağlıklarının bozulmasına neden olmakta, ayrıca örgüt içindeki etkinlik ve verimliliklerini de olumsuz yönde etkileyerek onları başarısız kılmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 367). Dolayısı ile stresin örgüt üzerinde iki boyutta olumsuz etkisinin bulunduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi, örgütün temel amacı ile ilgili faktörlerden olan etkinlik, verimlilik ve performans düşüklüğü, ikincisi ise örgüt içerisinde etkinliği ve verimliliği arttıran ve performansı sergileyen kişi olan insan faktörünün yaşadığı yabancılaşma duygusudur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 11).

Performans düşüklüğü, işe devamsızlık, iş kazalarında meydana gelen artış, işten ayrılma ve örgüt sürecini bir bütün halinde kavrayamamaktan kaynaklanan yabancılaşma gibi durumlar genel olarak stresin örgüt üzerindeki etkileri olarak belirtilebilir (Özer, 2008: 552-553). Örgüt içinde umulan iş ortamının bulunamaması, yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi nedeniyle kişilerin kendisini yalnızca üretim yapan robotlar olarak hissetmesi ya da üstlerin sert ve kaba davranışlarına maruz kalınması gibi sebeplerle yoğun stres altında kalan bireyler saldırgan veya içe kapanık davranış tarzlarından birini sergileyerek tepkilerini gösterirler ve bu durum da işgörenlerin yabancılaşmalarına neden olur (Soysal, 2009: 30).

#### **1.2.4. Çatışma**

Toplumsal bir terim olan çatışma kavramının, başta psikoloji olmak üzere antropoloji, sosyoloji, siyasal bilim, ekonomi ve yönetim bilimi gibi pek çok bilim dalında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Böylece farklı alanlarda araştırmalar yapan ve farklı bakış açılarına sahip olan bilim adamlarının yaptığı çatışma tanımları da birbirlerinden farklılık göstermektedir. Dolayısı ile bu durum, kavram ile ilgili ortak bir tanım bulmayı güçleştirmektedir (Topaloğlu ve Tükeltürk, 2010: 237). Bu kavram ile ilgili kapsamlı bir tanım yapmak güç olmakla beraber çatışma, iki ya da daha fazla kişi arasında, amaçlar, hedefler, istekler ve güdüler sürecinde bir anlaşmazlık meydana gelmesi olarak tanımlanabilir. Anlaşılacağı üzere, çatışma

kavramının temelini, insanlar arasındaki anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk oluşturmaktadır (Ertürk, 2000: 217). Çatışma tanımları açısından bir eksiklik olduğunu söylemek olanaksızdır. Çünkü çatışma tanımlarının birçoğunda karşımıza çıkan fikir çatışmanın bir algı olduğudur. Eğer kişiler çatışmanın varlığının farkında değillerse, genellikle kişiler arasında çatışmanın olmadığı kabul edilir (Robbins ve Judge, 2013: 454).

İnsan unsurunun söz konusu olduğu her yerde, özellikle de küreselleşen ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, kişiler arasında var olan bireysel farklılıklar nedeniyle bireyler arasında tartışmalar ve çatışmalar meydana gelmesi olağandır. Bu bireysel farklılıklara bağlı olarak insanlar diğer insanlardan duygu, düşünce, tutum, tercih, inanç ve bunlara benzer konularda farklı görüşler benimseyip bunları savunabilmektedirler. Böylece görüşlerde meydana gelen bu farklılıkların çatışmanın temelini oluşturduğu söylenebilir (Üngüren, 2008: 882). Ayrıca işgörenin işinden beklemedikleri ile örgüt yapısının işgörene sunduğu olanakların uyuşmaması durumunda çatışmanın meydana gelebileceği söylenebilir (Walton, 1972: 71).

Sosyal bir varlık olan insan ve onun oluşturduğu örgütler için kaçınılmaz bir durum belirten çatışma kelime anlamı itibarıyla olumsuz olarak algılanan bir kavramdır (Tuna vd., 2008: 531). Ancak olumsuz olarak algılanan bir kavram olmasına rağmen çatışmanın örgüt içinde olumlu sonuçları da söz konusudur. Çünkü örgütte bir çatışma meydana gelmiyorsa bir durgunluk söz konusudur ve bu da verimliliğin düşmesine neden olabilir. Aynı şekilde çatışmanın aşırı olduğu durumlar ise örgüt içinde kaos meydana getirebilir (Bülbül vd., 2009: 58-59). Eğer bir örgüt içinde meydana gelen çatışma aşırı uçlarda yer alıyorsa, yıkıcı ve trajik durumlara sebep olabilmekte, duygusal ve fiziksel stres yaratabilmektedir. Böylece optimal düzeyde olmayan bir çatışma, örgüt içi verimliliği engelleyen, doğallıktan uzak olan, kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır (Genç, 2005: 252). Kötü yönetilen ya da başıboş bırakılan dolayısıyla da kontrol edilemeyen ve değiştirilemeyen çatışma süreci zararlı bir biçimde uzayarak, örgüt içinde birçok olumsuz sonucun doğmasına neden olur (Başaran, 2000: 228). Kişinin kendisini içinde bulunduğu gruptan soyutlamasıyla başlayan bu süreç yine kişinin örgüt

amaçlarından ayrılmasıyla ve bu amaçları benimsemesiyle devam edecektir. Bu durum ise iş tatminsizliği, yalnızlık ve yeni arayışlar ile sonuçlanarak kişinin örgüte yabancılaşmasına neden olacaktır (Hacıoğlu, 2009: 157).

### **1.3. Yabancılaşma Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Yabancılaşma olgusunun kökeni, kavramsal bağlamda kullanılmamışta olsa lonya felsefesine kadar uzanır. Antik dönemden 18. yüzyıla kadar metafizik boyutta ele alınan söz konusu kavram, Endüstri Devrimi'nden sonra somut gerçeklikler boyutunda bir içeriğe sahip olmuştur (Akyıldız, 1998: 163). Yabancılaşma olgusunun kökeni bir kavram olarak çok eskilere götürülebildiği gibi, söz konusu kavramın çağrıştırdığı anlam süreç içerisinde pek çok farklı algılamaya sebep olmuştur. Günümüzde dahi söz konusu kavrama her felsefi yaklaşım, her sistem veya her ideoloji farklı anlamlar yüklemiştir (Uygun, 2004: 232). 14. yüzyılda dinsel bir içeriğe sahip olan yabancılaşma kavramı Tanrı ile ilişkilerin kopması ya da koparılması anlamına gelirken, 15. yüzyılda daha değişik bir anlam kazanarak herhangi bir şeyin el değiştirmesi, özellikle de paranın, mülkün ya da hakların birinden diğerine nakledilmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde ise bu kavram insanın çevresiyle, toplumuyla ve dünya ile ilişkilerinin olumsuzluğunu ifade etmektedir (Tezcan, 1985: 122).

Hristiyanlıkta süregelen “günah ve kefarete öğretisi” yabancılaşma kavramının ortaya çıkmasında bir ön basamağı teşkil etmektedir (Bayram, 2013: 4). Yazılı kaynaklarda belirtildiği üzere bu kavram, ilk kez Eski Ahid’de putlara tapma eylemi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanın kendisini, kendi güçlerinin ve zenginliğinin etkin bir yaratıcısı olarak değil de, kendisi dışındaki güçlere bağımlı, yoksunlaşmış bir nesne olarak algıladığı bu durum, insanın yaratıcı gücüyle ortaya koyduğu özelliklerine daha sonrasında boyun eğdiği bir süreci ifade etmektedir (Avcı, 2012: 27). Bu anlamda yabancılaşma kavramı, insanın dinsel alanda kendi yaratıcı gücüyle meydana getirmiş olduğu putlara körü körüne bağlanması ve kendisini bu putların kölesi haline getirmesi olarak tanımlanabilir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 29). Bu anlayış doğrultusunda yabancılaşmanın sebebi; insanın,

kendisi ile ilişkiye başkası vasıtasıyla girmesidir. Ancak burada asıl olan “başkası” meselesi değil, bu yaratılanın insan elinden çıkması sonucunda ona bahşettiği güçtür. Bu bahsedilen süreç, insanın kendisine tanrısal vasıflar yüklemesi, kendisini putlaştırması ya da bahşettiği güçle özdeşleştirilmesi şeklinde de işleyebilir. Ancak her iki durumda da insan ya kendi yaratıcı gücü ile ortaya çıkardığı putun altında ezilerek kendisine ve nesnesine karşı yabancılaşmakta ya da kendi ağırlığı altında ezilerek kendisine, hemcinslerine ve bu güce karşı yabancılaşmaktadır (Köksal, 2010: 111).

J.J. Rousseau tarafından dile getirilen ve Karl Marx’ın “Kapital” adlı kitabında da yer vermesiyle bilinir hale gelen yabancılaşma kavramı daha sonraki zamanlarda farklı bilim dallarında da incelenmiştir. Fransız Devrimi’nin fikrîsel yaratıcılarından biri sayılan J.J Rousseau’ ya göre; bireylerin içinde bulunduğu doğal ortamdaki uzaklaşması onların yabancılaşmalarına neden olarak, onları köleleştirmektedir. O’nun bu yöndeki düşüncesi ise Hegel’in diyalektik mantık felsefesini şekillendirmiş ve yabancılaşma olgusunu incelemesinde de etkili olmuştur (Türkay vd., 2013: 326-327).

Yabancılaşma olgusunun felsefi yönüne ilk kez “Tinî Görüngübilimi” adlı eserinde vurgu yapan Hegel, insanı fenomenolojik (görüngüsel) ve tarihsel bir varlık olarak ele almış ve insanın varlığını da tüm varlıklarda olduğu gibi mutlak Tinde (Bilinçte) bulmuştur (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 317). Yabancılaşma olgusunu bilincin kendi dışına çıkması veya kendinden ayrılması durumu olarak ifade eden Hegel’e göre, her düşünce kendini ortaya koyabilmek için kendini nesnelleştirir ve kendini kendi dışına çıkarır ki bu kendi dışına çıkma olgusu bir yapıtta, bir kurumda, bir yazıda ya da yasada meydana gelebilir. Burada yabancılaşma, kendi etkinliği içinde olmakla birlikte kendini kendine yabancı duyan bilinç için kendi dışına çıkma hatta başkası olma durumudur ki bilincin tüm oluşumunu ve gelişimini açıklar (Timuçin, 1992: 18).

Hegel’e göre bu durum ruhun yabancılaşmasıdır. Böylece yabancılaşma, ruhun kendi yarattığı maddî dünyadan duygusal anlamda uzaklaşması ya da farklılaşması sonucu ortaya çıkmaktadır (Fischer, 1976: 38). Yani Hegel’in, sürecin

merkez aktörü ve kendini geliştiren bir gerçek olarak ifade ettiği Ruh, önceleri kendi dışında olduğuna inandığı bir dünya yaratmıştır. Sonrasında ise bu dünyanın kendi ürünü olduğunu anlamıştır. Bu sürecin başlangıcında kendini dışladığının ya da yabancılaştığının farkında olmayan Ruh, zamanla dünyanın kendi dışında olmadığını kavramıştır. Söz konusu yabancılaşma olgusu ise bu kavrayış eksikliği sonucunda ortaya çıkmıştır (Ergil, 1978: 94).

Doğaya yabancılaşma Hegel'e göre Ruhun tipik bir özelliğidir. İnsan ancak Ruh gelişimini tam anlamıyla tamamladığında yabancılaşmış benliğinin üstesinden gelebilecektir. Mutlak Ruh için yabancılaşma kaçınılmazdır. Ruh, bu yabancılaşmadan diyalektik süreç içinde kendiliğinden kurtulmaktadır. Böylece yabancılaşma Mutlak Ruh'un kendini dışsallaştırması için zorunludur ve Mutlak Ruh'un kendine dönme sürecinde aşılabacaktır (Sayers, 2003: 120).

Dolayısıyla Mutlak Ruh'un yabancılaşması üzerine kurulan Hegel Felsefesine göre; Ruh'un görüntüsü olan doğa, bu Mutlak Ruh'un kendisine yabancılaşması ya da kendisini dışsallaştırmasıyla meydana gelirken insan, sınırsız olan ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kendisini, tasarımlarını yani özünü fiziksel nesnelere, kültürel ürünlerde ve toplumsal kurumlarda dışsallaştırmaktadır. İnsanın fiziki varlığı ile ruhi varlığı arasındaki mesafenin açılmasını da Hegel emeğin yabancılaşması olarak ifade etmektedir (Göktürk ve Günalan, 2006: 128).

Hegel'in radikal öğrencilerinin başında gelen Bruno Bauer, O'nun yabancılaşma felsefesini dine uygulayarak dinsel inançların, özellikle de Hıristiyanlığın, insan bilincinden bağımsız bir güç olarak bölünmeye neden olduğu ve dinin kendinden yabancılaşmış olan öz-bilince ilişkin bir tutum olduğu sonucuna varmıştır. Bu anlamda "Kendinden Yabancılaşma" kavramı felsefe literatürüne Bauer tarafından kazandırılmıştır. Bruno Bauer gibi Hegel'in etkisinde kalan Ludwig Feuerbach da yabancılaşma olgusunun dinsel yönüne odaklanarak dinin, insanın temel istek ve güçlerinin yansıması olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir. Böylece Feuerbach'a göre; Tanrıya bahşedilen bu nitelikler özünde insanın kendi nitelikleri olduğundan, kişi kendisinden uzaklaşarak yabancılaşacaktır (Ergil, 1978: 94-95).

Hegel'in oluşturduğu sistemi tersine çevirerek yorumlayan Feuerbach'a göre, Hegel Felsefesinin merkez aktörü durumundaki "Mutlak Ruh" yani Tanrı, kendine yabancılaşmış olan insandır (Şirin, 2009: 165). Anlaşılacağı üzere Hegel'in etkisinde kalmasına rağmen ona karşı eleştirel bir tutum takınan Feuerbach ile yabancılaşma kavramının içeriği değişmiştir. O'na göre; Hegel Felsefesi teolojiktir ve gerçeğin tamamen ters yüz edilmiş halidir. Bu anlayışa göre Tanrı, insanın mutlaklaşmış ve yabancılaşmış özüdür. Kendisinin üstünde bir varlık olan Tanrı'yı yaratarak ve onun karşısında köle durumuna düşerek yabancılaşan insan, bu durumdan ancak insanın yabancılaşmış bir resmi olan Tanrı'nın ortadan kaldırılmasıyla mümkündür. Bu da ancak insanın kendisini gerçekleştirilmesiyle yani insanın öz nitelikleri olan irade, akıl ve sevgiyi kendisinde toplamasıyla gerçekleştirilebilir (Osmanoğlu, 2008: 14).

Marks'a göre ise insanlık tarihi, insanın hem kendisine hem de dış dünyaya yabancılaşmasının tarihidir. Marks yabancılaşmanın insanın dünya ile ilişkisinde ortaya çıktığını belirtmiştir. O'na göre insan kendisini yaratıcı bir güç ve bir amaç olarak göremiyorsa; dünya, kendisine ve diğer insanlara yabancı kalmışsa; bu insan yabancılaşmıştır (Akdeniz, 2012: 16).

Yabancılaşma kavramını etraflıca tartışıp tanımlayarak ilk kullanan Karl Marks'a göre yabancılaşma; bireyselliğin kaybıdır. Bu tür bir kaybında aslında hem birey hem de toplum açısından istenilmeyen bir durum olduğunu ortaya atan ilk kişidir (Kanungo, 1992: 414). O'na göre yabancılaşma; insanın çevresine egemen olamamasından çok, bizzat kendisinin, çevresinin ve diğer insanların kendi özvarlığına yabancılaşması demektir (Özkalp, 1988: 36). Marks; Hegel'i insanın yabancılaşmasını bilincin yabancılaşması olarak kabul ettiği ve nesneleşme ile yabancılaşmayı özdeşleştirdiği için, Feuerbach'ı ise yabancılaşma kavramını, çeşitli şekillerde meydana gelebilecek olmasına rağmen yalnızca dini açıdan irdelediği için eleştirerek işe başlar (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 318). Feuerbach üretim güçlerinin belirleyiciliğinin farkına varamamıştır. Bu nedenle bireyi kendisine yabancılaştıran tek bir olgunun bireyin kendisini Tanrı biçiminde yabancılaştırması olduğunu belirtmiştir. Anlaşılacağı üzere Marks, Feuerbach'ın görüşlerine katılmakta ancak görüşlerini eksik bulmaktadır (Tuğcu, 2002: 120).



Marks yabancılaşmayı, Hegel ve Feuerbach'ın tanımlarından hareketle teoriden pratiğe, bireyin hayatındaki gerçek parametrelere bağlı bir kavram olarak sunar. Bununla birlikte yabancılaşma ile başa çıkmak için bazı somut yöntemlerde sunmuştur. Marks'a göre; yabancılaşma unsurları olarak belirttiği kapitalizmle birlikte üretim ortamlarında uygulanan seri üretim sistemleri, işgörenlerin faaliyetlerindeki yüksek uzmanlaşma düzeyi ve özel mülkiyet işçilerin kişiliğinden uzaklaşma sebeplerindedir (Aiken ve Hage, 1966: 497; Cotgrove, 1972: 437; Lamb, 1973: 275; West, 1975: 295). O'na göre işçi ne kadar çok üretir ve bu üretim güç ve boyut anlamında ne kadar çok artarsa işçi o oranda yoksullaşır. Üretilen meta ne kadar artarsa işçinin kendisi daha ucuz bir meta haline gelir. Dolayısıyla bireyin değersizleşmesi şeylerin değer artışı ile doğru orantılı olarak artar. İşçi emeğin ürününe, yabancı bir nesneye bağlı olduğu gibi bağlıdır. Bu nedenle işçi, kendisini iş sürecine ne kadar dâhil ederse, kendisine karşı ortaya çıkardığı yabancı, nesnel dünya o kadar güç kazanır, kendisi ve içsel dünyası bir o kadar yoksullaşır ve kendisine daha az ait olur (Berardi, 2012: 31).

Yabancılaşma olgusunu, Hegel'den farklı olarak soyut kavramsal bir sistem içinde kendini gösteren bir süreç olarak değerlendirmeyen Marks, daha çok bir olgu olarak, yaşamın, insanın yabancılaşmasına yol açan fiili ve somut koşullarının ortaya konması özelinde değerlendirmektedir (Akman, 2012: 109). Feuerbach'ın aksine ise özel mülkiyet, işbölümü ve uzmanlaşma gibi faktörlerin temelini oluşturduğu üretim sürecinde, çalışma ile emeğin dışsallaşması ve dışsallaşan emeğin de işçiyi köleleştiren bir faktör haline gelmesi olarak yabancılaşma kavramını ele almaktadır. Ancak yabancılaşma olgusu; işçinin, ürettiği makinenin bir dışlisi haline gelmesi, ürettiği makinenin işçiye hükmeder duruma gelerek onu yoksullaştırıp eriten bir güç olması anlamına gelen işçinin yabancılaşmasıyla sınırlı kalmamakta, bu kapitalist süreçte hem işçiler hem de Kapitalistler olmak üzere herkes yabancılaşmaktadır (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 30). Böylece konuyu hem Hegel'den hem de Feuerbach'dan daha farklı bir bakış açısıyla ele alan Marks, günün koşulları açısından bakıldığında oldukça yerinde bir tespit ile sorunu yaşamın somut arka planına yerleştirerek, kapitalistin, üretim araçlarının kullanımında işçiye yüklediği rolün; işçinin kendisine, ürününe ve diğerlerine yabancılaşması ile sonuçlanacağını

belirtmiştir (Yapıcı, 2004: 1-2). Esasen bu yabancılaşma durumu dört farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Göktürk ve Günalan, 2006: 129);

- Kişinin kendi ürününe yabancılaşması,
- Kendi üretim faaliyetine yabancılaşması,
- Çalışma arkadaşlarına yabancılaşması
- Diğer türlere yabancılaşmasıdır.

İşçi kapitalist sistemde emeği ile ürettiği üründen giderek uzaklaşır. İşçinin emeği üzerinde kontrolü azaldıkça ürettiği ürün üzerinde de bir kontrolü kalmaz. İşçinin kendi ürünü zamanla karşısına garklı ekonomik bir varlık olarak çıkar. İşçi kendisinin asla almayacağı ya da alamayacağı şeyler üretmeye başlar (Archibald, 1978: 119-132; Erikson, 1986: 2; Ferguson ve Lavalette, 2004: 300). İşçilerin kendi ürettiği ürüne yabancılaşması durumunda; yalnızca emeğin bir nesne olması değil, aynı zamanda ürünün işçinin dışında, ondan bağımsız bir biçime dönüşmesi, işçiler için yabancı bir varlık olarak ortaya çıkması ve ürünün onlara karşı duran, kendi başına bir güç haline gelmesi söz konusudur. Böylece kapitalistler tarafından para karşılığında satılan ürünü alarak ürettikleri ürünlerden yoksun bırakılan işçiler, bu ürünlere karşı yabancılaşmaktadır (Erdoğan, 2009: 15).

Bununla birlikte işçiler, yalnızca ürettikleri ürüne değil kendi üretim faaliyetlerine de yabancılaşırlar. Kapitalist toplumlarda işçiler kendi ihtiyaçlarını karşılamak için değil, kendilerine geçinecek kadar ücret ödeyen kapitalistler için çalışırlar. İşçiler ve kapitalistler ücreti ödendiğinde üretici etkinliğin kapitaliste ait olduğuna inanırlar. Bu durumda hem üretici etkinlik kapitalistlerde olduğu için hem de onunla ne yapılabileceğine kapitalistler karar verdiği için işçilerin söz konusu üretim faaliyetlerine yabancılaştığını söylemek mümkündür. Yine Marks'a göre kapitalistler; azami üretkenlik sağlamak ve işbirliğine dayalı ilişkilerin gelişimini engellemek amacıyla, işçileri, daha fazla çalışabilen ve üretebilen bireyler haline

getirebilmek için birbirlerine karşı kıskırtırlar ve bunun sonucunda işçilerin birbirlerine karşı da yabancılaşmasına neden olurlar. Ayrıca, kapitalist toplumlarda işçiler insani potansiyellerine karşı da yabancılaşmaktadır. Diğer insanlarla ve doğayla ilişkileri giderek kopan birey, kendi temel insani niteliklerini bile ifade edemeyen bireyler haline dönüşecek ve diğer türlere karşı da yabancılaşacaktır (Ritzer, 1992: 11-12).

Marks'a göre işçi ancak çalışmadığı zamanlarda kendi varlığını hissedebilir, çalıştığı zamanlarda ise kendisini kendisi dışında hisseder. İşçi çalışmadığı zaman evinde gibidir, çalıştığında ise kendisini evinde hissetmez. Çalışma istemli değil zoraki yapılan, bir ihtiyacın karşılanması için değil tamamen iş dışı sebeplerle yapılan bir faaliyet olmuştur. Marks'ın ifade ettiği yabancılaşma günümüz işletmelerinde hala sürmektedir (Ferguson ve Lavalette, 2004: 301).

Böylece Marks'ın yabancılaşma kuramında göze çarpan boyutlar (Şimşek vd., 2012: 54);

- İnsanın doğaya karşı yabancılaşması,
- Benliğin yitirilmesi, parçalanması ve bunlarının birbirine yabancılaşması,
- Yaratıcı etkinlikler ve boş zaman,
- Güvensizlik, rekabet, olası işbirliğine karşı düşmanlık, kıskançlık, anlamlı iletişim ve insan ihtiyaçlarının tatminine ilişkin özen gibi toplumsal ilişkilerdeki patolojik özellikler,
- İnsanın ürettiği ürün üzerindeki denetimini yitirmesi olarak ifade edilebilir.

Kısacası Marks'a göre; insan varlığının, doğal, toplumsal, kültürel ve psikolojik boyutlarının parçalanması, insanların toplumsal ilişkilerinde birbirlerinden kopması ve uzaklaşması anlamına gelen yabancılaşma, insanın kendisinden, içinde

bulundu doğal, toplumsal, kültürel ve psikolojik çevreden koparak fakat bunların egemenli altında varlığını devam ettirmesidir (Doğan vd., 2013: 226).

Marks gibi kapitalizmi eleştiren Emile Durkheim bu konuda onun kadar sert bir tutum sergilememiştir. Yabancılaşma kavramını sosyolojik açıdan ele alan Durkheim'e göre, işbölümün gelişmesiyle birlikte etkinliğini kaybeden toplumdaki inanç ve değerler sonucunda anomi hali meydana gelmekte ve bu koşullar altında kendi işine gömülmüş olarak çalışan bireyler, kendi etkinliği dışında kalan her şeyden soyutlanarak yabancılaşmaktadırlar (Develioğlu ve Tekin, 2012: 122). Bu durumda Durkheim'e göre, bireyin davranış ve isteklerinin toplumdaki değer sistemleri ve toplumsal normlar tarafından yönlendirilmeye başladığı anda yabancılaşmanın meydana geldiğini söylemek mümkündür (Şirin, 2009: 165).

Marks düşünce okulunun yabancılaşmaya karşı tutumunu, daha detaylı bir biçimde mercek altına alan Erich Fromm, modern insanın sosyal etkiler sebebiyle tamamen yabancılaşmış olduğunu ileri sürmektedir (Develioğlu ve Tekin, 2012: 122). Marks'ın yabancılaşma konusundaki tutumundan farklı olarak insanın özünden uzaklaşması ve ruhi unsurun zayıflaması üzerinde duran Fromm'a göre insan, insanın var oluşunun gerçek anlamı olan beşeri değer dışına taşan bir egoizme sürüklenmektedir (Erkal, 1984: 11). Kapitalist toplum yapısıyla bu durumu ilişkilendiren Fromm, modern endüstri toplumunda "kör ekonomik güçler" in objesi haline gelen yabancılaşmış insanın, kendisini dünyanın merkezi ve fiillerin yaratıcı olarak gördüğünü ifade etmektedir. Ancak modern endüstri toplumunda fiiller ve bu fiillerin sonuçları insana hükmetmekte ve bu da insanın, hem diğer kişilerden hem de kendisinden kopması sonucunu doğurmaktadır. Benlik duygusunu kaybetmiş olan yabancılaşmış birey için her şey tüketim ürünü haline gelmiş, hayat anlamsızlaşmış ve pasif, korkak ve her şeyden soyutlanmış bir hal almıştır. "Arzu edilen her şeyi alabilmek" modern insanın mutluluğunun koşulu olarak görülürken, tüketim açlığı çeken modern insan için tüketmek hem özgürlük hem de mutluluk kaynağı haline gelmiştir (Sungur, 2013: 10).

Marcuse'a göre Marks'ın yaşadığı döneme oranla sosyal yaşam pek çok değişime uğramıştır. Marks'a göre kapitalist toplumda yabancılaşan işçi sınıfıdır. İleri sanayi toplumunu inceleyen Marcuse'a göre ise yabancılaşma toplumun tüm temel sınıfları için geçerli olan bir olgudur (Andrew, 1970: 250).

Marcuse; bireylerin, kendi bilinçlerini, yaratıcı güçlerini ve kolektif insani özlerini kaybetmelerini, kendileri üzerinde egemenlik oluşturan ve insani özlerinden uzaklaştıran güçlerin tutsağı haline gelmesini yabancılaşma olarak ifade etmiştir. O'na göre; modern endüstriyel ve teknolojik dünya, insanları tek boyutlu bir hale getirmekte ve hayatın bütünselliğinden ve güveninden yoksun bırakmaktadır. Bu "Tek Boyutlu İnsan" ise tekil, yabancılaşmış ve yer yer psikopatolojik bir figüre karşılık gelmektedir (Aytaç, 2005: 322).

Marcuse ileri düzeyde sanayileşmiş kapitalist toplumlarda insanların kendilerini satın aldıkları ürünlerle tanımladığını belirtmektedir. O'na göre bireyler ruhlarını satın aldıkları villalarda, evlerde ve lüks otomobillerde bulmaktadır. Yine bireyi topluma bağlayan sistem değişmiştir ve artık toplumsal denetim, bireyin üretmiş olduğu ihtiyaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Andrew, 1970: 253). Ayrıca kapitalist sistemin yarattığı bir başka olumsuzlukta, insana kendisini ifade etmesini sağlayacak ve sosyalleşmesine imkân verecek zaman bırakmamasıdır. Modern insan kapitalist sistem içinde zamanının tümünü yoğun bir biçimde çalışarak ve bu yoğun tempoda çalışmanın verdiği yorgunluğu atmak için dinlenerek geçirmektedir. Böylece dış dünyayla ve diğer insanlarla doğrudan ilişki kurmak için zamanı olmayan birey yabancılaşmaktadır (Andrew, 1970: 247-248).

Marcuse'un yabancılaşma anlayışında; yeni sol veya Postmarksist düşünce ve hareket içerisinde Marksizm'in antropoloji, psikoloji, cinsellik, sanat, özgürlük, kadın hakları ve çevre gibi gündelik hayatı kapsayan sorunlar ile ilişkilendirilmeye çalıştığı yabancılaşma kavramının, adeta yeniden keşfedilmesine yönelik bir uğraşının güçlendiği gözlenir (Akman, 2012: 111). Ancak hem Marcuse hem de Fromm; kapitalist toplumdaki üretim ilişkilerinde meydana gelen değişimler sonucunda, toplumda oluşan sınıfsal farklılaşmalara dikkat çekmişler, fakat Marks'ın

yabancılaşma konusunda ileri sürdüğü düşüncelere ciddi katkılar sağlayamamışlardır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 320). Ayrıca Marcuse, ileri düzeyde sanayileşen toplumda, toplumun tek boyutlaşma sürecine girdiğini ve tüm sınıflar için yabancılaşmanın söz konusu olduğunu ifade etmektedir (Göktürk, 2007: 211).

Yabancılaşma konusunda ampirik çalışmaların yapılabilirliği ise; ilk kez Seeman tarafından ortaya konan yabancılaşma boyutları ile gündeme gelmiştir (Ulusoy, 1988: 78). Seeman modern toplum ya da endüstriyel düzen içinde işe yabancılaşmanın tipik bir olgu olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte Seeman yabancılaşma olgusunun yalnızca bireysel anlamda incelenemeyeceğini çünkü modern toplum içerisinde yabancılaşmış insanların sayının çok fazla olduğunu da vurgulamıştır. Ayrıca Seeman yabancılaşmanın politik düşmanlık, ırk ayrımı, zamanı boşa harcama toplumsal hareketlilik gibi birçok toplumsal sorun meydana getirebileceğini belirtmiştir (Seeman, 1967: 273).

Yabancılaşma konusu üzerine önemle eğilen Seeman, yaptığı önemli çalışmalarla iş yaşamındaki yabancılaşmanın tanımlanmasına ve ölçülmesine ilişkin önemli katkılar da sağlamıştır. Yabancılaşmanın duygusal kişiliğe ve toplumsal koşullara bağlı olarak ortaya çıkan bir olgu olduğunu ifade eden Seeman'a göre; yabancılaşma ile ilgili tek bir tanım yapmak mümkün değildir. Çünkü yabancılaşma, sosyo-psikolojik çerçevede ele alınabilecek bir kavramdır (Şimşek vd., 2012: 55). O'na göre kavram ile ilgili tek ve tam bir tanımın yapılamaması ise yabancılaşma konusunda ortaya çıkan en büyük sorundur. Bu sebeple de Seeman oluşturduğu bu ayrımın test edilebilir varsayımlar ortaya koymaya yardımcı olacağını ileri sürmüştür. Bu amaçla da yabancılaşma üzerine pek çok araştırma yapmıştır (Seeman, 1983: 172).

Bu çerçevede bireyin subjektif değerlendirmeleri de oldukça önem taşımaktadır. Böylece, işe yabancılaşma konusunda belirleyici olan faktörün, özellikle de işin işgören tarafından anlamsız olarak algılanması olduğunu belirten Melvin Seeman (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320), yabancılaşma olgusu üzerine yazdığı makalesinde yukarıda sözü edilen yazarların birçoğundan daha bilinçli

hareket etmiştir. O'nun amacı, yabancılaşmayı sosyo-psikolojik açıdan ele alarak, toplum içinde hareket eden bireyin, kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemektir. Böylece yabancılaşmayı meydana getiren toplumsal koşulları çalışması dışında tutan Seeman (Esin, 1982: 108); yabancılaşma konusunu, Marks, Weber, Durkheim, Mills, Merton gibi tanınmış sosyal bilimcilerin fikirlerini de göz önünde bulundurarak “güçsüzlük”, “anlamsızlık”, “kuralsızlık”, “yalıtılma” ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyutta ele almış (Er, 2007: 24) ve bu söz konusu boyutların en temel ögesinin, bireyin kurumsal yapılar karşısında duyduğu çok yönlü güçsüzlük olduğunu ifade etmiştir (Aytaç, 2005: 322).

Seeman 1968 olayları öncesinde Fransız işçilerinin yabancılaşma duygusu ile siyasal ilgi ve örgütsel katılma arasındaki ilişkiyi incelemiş ve Fransız işçileri için temel sorunun, yabancılaşma boyutları arasında özellikle de güçsüzlük duygusu üzerine odaklandığını söylemiştir. Ayrıca Fransız ve Amerikan işçilerini karşılaştırmış ve Fransız işçilerinin Amerikan işçilerine göre daha fazla güçsüzlük duygusuna sahip olduğu sonucuna varmıştır (Seeman, 1972: 388).

Seeman'ın yabancılaşma ile ilgili yapmış olduğu çalışmaların, modern yabancılaşma çalışmalarının en önemlilerinden biri olduğunu söylemek mümkündür (Miller, 1975: 13).

#### **1.4. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı**

İşgörenden işverene, işyerindeki çalışma koşullarından teknolojik koşullara, sosyal ve ekonomik amaçla hareket eden örgütlerden toplumun geneline, bireyleri etkileyen sosyal bir olgu olan ve örgütsel ve yönetsel yazında önemle üzerinde durulan yabancılaşma kavramı (Hotrar ve Halaçoğlu, 2011: 3), günümüz işgörenleri üzerinde birçok olumsuz etkileri bulunan önemli sosyo-psikoloji problemlerinden biridir.

Yabancılaşma; daha çok katı ve disipliner işleyen, kapitalist ve bürokratik örgüt yapıları içinde kendisini gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin yabancılaşma eğilimleri; örgüt içinde özdeşleşmenin aksine işgörenin psikik olarak uzaklaşması, örgütten soğuması ve kendini çekmesi ile belirmeye başlamakta ve her geçen gün örgütsel yapıların biçimsel ve rasyonel işleyişi sebebiyle artış göstermektedir (Aytaç, 2005: 322). Böylece yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu iş hayatında geçiren işgörenler, yaptıkları işe uyum sağlayabilseler de belli bir süre sonra yaptıkları işe karşı yabancılaşabilmekte, işlerinde ve işyerlerinde mutsuzluk duygusuna kapılabilmektedirler (Ünsar ve Karahan, 2011: 363).

Örgüt çalışanları; sahip oldukları yetkileri, üstler tarafından tanınma ve kabul görme beklentileri, mesleki değişim ve gelişimleri gibi konularda bir doyumsuzluk yaşayarak işlerini anlamsız bulabilmekte, kendilerini yalnız, yetersiz ve güçsüz hissederek geleceğe ilişkin tutumlarını yitirebilmekte ve kendilerini içinde buldukları sistemin basit bir çarkı olarak algılayabilmektedirler (Doğan vd., 2013: 226). Kendilerini anlamsız, yetersiz ve güçsüz hisseden işgörenlerin de, örgüte karşı bağlılığı azalmakta, söz konusu işgörenlerin kendilerini yalnız hissetmesi de sosyal sistemden kopmalarına neden olmaktadır. Ayrıca bu durum, iş ortamında; ekip çalışması, özdeşleşme, katılım, iletişim, paylaşım, moral, motivasyon, performans, bağlılık, güven gibi temel değerlerin göz ardı edilmesine de sebep olmaktadır. İş yaşamında beklentilerine ulaşamayan, yöneticilerin katı uygulamalarıyla karşılaşan ve kendilerini yalnızca üretim yapan robotlar olarak algılayan işgörenler, saldırgan olmak ve yabancılaşmak gibi farklı davranış tarzlarında bulunabilmektedirler (Demirel, 2009: 124-125). Bu tür davranışlarda bulunan işgörenler işlerine devam etseler bile, kendilerini tümüyle işlerine veremezler, örgütün kendilerine verdiği konumu ve saygınlığı da reddederler. Çünkü işgörenler kendilerini örgütün bir üyesi olarak göremezler. İşini yaşamının bir parçası olarak göremeyen söz konusu işgörenler, örgütün yönetimine, sosyal etkinliklerine ve işi dışındaki faaliyetlere yüz çevirerek, örgütü ve işi ile gurur duymazlar (Aytaç, 2005: 322).

En basit anlamda örgüte yabancılaşma; işgörenin yaptığı işe karşı duyduğu ilgisizlik (Hirschfeld ve Feild, 2000: 790), iş hayatındaki gelişmelerden ya da kariyeri konusunda duyduğu üzüntü ile işinin gereklerini yerine getirememesi olarak tanımlanabilir (Aiken ve Hage, 1966: 497).



İşgörenlerin çalıştığı kuruma ya da örgüte karşı göstermiş olduğu tepkileri ifade eden örgütsel yabancılaşma kavramı, toplumsal uyumsuzluk, iş doyumsuzluğu ve moral eksikliğinin yanında işgörenin çalıştığı kuruma karşı beslediği duygusal tepkiler olarak da açıklanabilmektedir (Yıldız ve Kocaman, 2009: 13-14).

Örgütsel anlamda yabancılaşma kavramı; örgüt çalışanlarının, örgüt içinde duyuşsal, devinimsel ve bilişsel yeteneklerini etkin bir şekilde kullanamaması, bireyin var olan potansiyelinin özgün ürünlere dönüştürülememesi sonucunda, örgüt kültürünün örgüt çalışanları tarafından dışsallaştırılması, kısacası örgüt çalışanlarının kurum içerisindeki genel doyumsuzluk hali olarak ifade edilebilir (Polat ve Yavaş, 2012: 219). Örgütsel yabancılaşma kavramı genel anlamda örgüt çalışanlarının kendi içlerinde yaşadıkları psikolojik bir olgudur ve işe yönelik coşkunun ve bağlılığın yitirildiğinin bir göstergesidir (Aksu ve Güneri, 2011: 29).

Başka bir tanıma göre örgütsel yabancılaşma; işgörenin yaptığı işe karşı güçsüzlük hissine kapılarak örgüt içindeki çalışmaya karşı alaka göstermemesi ve iş üzerindeki kontrolünü kaybederek kariyer hedeflerinden uzaklaşması olarak ifade edilebilmektedir (Kanten ve Ülker, 2013: 625).

Başka bir tanıma göre; işgörenlerin şuanda yaptığı işe ve iş süreçlerine yönelik olmayan ve genel anlamda örgüte yönelik bir tutumu ifade eden örgütsel yabancılaşma kavramı (Özbek, 2011: 235); işgörenlerin, işe yönelik süreçlerde ve üretim üzerinde kontrollerini kaybederek kendilerini tam anlamıyla dile getirememeleri olarak ifade edilebilir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 732).

Öz itibariyle yabancılaşma kavramının temelini, insanın özünün, yaratıcılık ve etkinliğinin gölgede bırakılması, hatta çarpıtılması ve işlevsizleştirilmesi oluşturmaktadır. Yapararak ve yaratarak kendilerini ifade edemeyen ya da yaratıcılıklarının yankılarını dış dünyada duyamayan işgörenler, tatminsizlik dolayısı ile depresyona sürüklenmekte ve bütünlük algısından yoksunluk, güçsüzlük, yalnızlık, kendi özü ile barışık olmama, yabancılık hissetme gibi psikolojik sorunlar

yaşamaktadırlar. Ayrıca, umutsuzluk, anlamsızlık ve yaşamın anlamını yitirmesi gibi anlamsal bozukluklar da ortaya çıkabilmektedir (Aytaç, 2005: 323).

### **1.5. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Ortaya Çıkışı**

Sanayi toplumu; iş bölümünün gelişmesi ve nüfusun artması sonucunda “mekanik ilişkilerin” hâkimiyetinin görüldüğü toplumlar olarak ifade edilebilmektedir. Bu tür toplumlar, karmaşık yapılı ve yüz yüze ilişkilerin sınırlılığının biz duygusunu ortadan kaldırdığı toplumlardır. Sanayi toplumlarında; örgüt içindeki çalışmaların organize edilmesinde, makinelerin, işçilerin zihinsel ve psikolojik yapılarına etkisi göz ardı edilmiş ya da gelişmelerin gerisinde kalınmıştır. İnsan emeğinin yerini makinelerin aldığı bu toplumda, makineleri kullanan işgörenlerin, derinlemesine bir inceleme ve analiz yapılmaksızın fabrikalarda bir araya getirilmeleri bunalıma sürüklenmelerine neden olmuştur (Yeniçeri, 2009: 149). İnsan emeğinin yerini alan makinelerin neden olduğu seri üretim ile insan gücünün üretilen ürün üzerindeki etkileri daha farklı olmuştur. Seri üretim öncesinde işgörenler, üretilen ürüne kendiliğinden bir akıcılık ile ruh verebilirken, seri üretimle birlikte işgören ile ürün arasında bir yabancılaşma doğmaya başlamıştır (Kargı, 2012: 19). Dahası bu tarihsel süreç içerisinde faaliyet alanları giderek daha da sınırlı hale gelen işgörenlerin yerine getirdikleri işler, uzmanlaşma ve işbölümü nedeniyle, gün boyunca aynı hareketlerin tekrarlandığı tekdüze görevler haline gelmiştir. Uzun yıllar boyunca aynı hareketleri tekrarlayan bu işgörenler; işlerine karşı sıkıntı, tatminsizlik gibi duygular beslemekte ve işlerini sevmeme, hayatlarına anlam katan bir olgu olarak görmeme gibi düşüncelere kapılmaya başlamışlardır (Şencan, 1997: 62). Ayrıca işçinin sürekli olarak aynı makineye tahsis edilmesi ve uzmanlaştığı işi yapması durumu, işçinin fabrikanın tamamına, yani kapitalizme çaresiz bir şekilde bağlanmasını ifade etmektedir. İşçinin fabrika içerisindeki yatay hareketi nadiren gerçekleşmekte bu da ancak otoriter yönetimin isteği ile mümkün olmaktadır (Esin, 1982: 94).

Bu durumlardan hareketle yabancılaşma kavramının hızla gelişmesinde sanayileşme sürecinin sonuçlarının etkili olduğu söylenebilir. Sanayileşme ile birlikte

artan makineleşme sonucunda işgörenler kendilerine iyice yabancı hale gelmeye başlamışlar ve bu edimin bizzat içinde yer almışlardır. İşgörenler, ürünlerin yalnızca makineler tarafından meydana getirilmesi sebebiyle sahip oldukları değerleri yitirerek, kendilerini değersiz görmeye başlamışlar ve yaptıkları işe karşı bir hazzsızlık duyarak gitgide işlerine yabancılaşmışlardır (Bayram, 2013: 5-6). Faaliyette bulunduğu örgüte yabancı hale gelen işgörenler bilişsel, devimsel ve duygusal güçlerini özgürce ürün üretimine dönüştürememiş ve güçleri tükenen bu işgörenler; örgüt içerisinde zorla çalışır hale gelerek, ürettiği ürün ve üretim sürecinin yanında diğer işgörelere, müşterilere, yöneticilere ve en sonunda da kendilerine yabancılaşmışlardır (Başaran, 2008: 286).

Sanayileşme ile birlikte kentleşme konusunda da değişim ve gelişmeler yaşanmış, kırsal alandan kentlere göç eden insan sayılarında bir artış meydana gelmiştir. Bu kapsamda önemli olarak değerlendirilebilecek sorunların başında ise, insanların kalabalık kent ortamında giderek yalnızlaşarak içinde buldukları topluma veya kendilerine yabancılaşması gelmektedir. Böylece kentlere göç eden insanlar, bir yandan toplumun yaşadığı yabancılaşmanın etkisi altında kalırken, diğer yandan derin bir yabancılaşmanın etkisi altında bulunan ve bu doğrultuda hızlı bir biçimde dönüşüm gerçekleştiren büyük bir kentin yeni bir üyesi olmaktadır (Oflluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 136).

İfade edilen tüm bu sebepler işgörenlerin faaliyette buldukları örgüte karşı yabancılaşmalarında oldukça etkilidir. Ancak bu konuya ilişkin olarak, işgörenlerin örgüt içinde yabancılaşma nedenleri ayrıca ele alınacağından burada çok fazla ayrıntıya yer verilmemiştir.

## **1.6. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri**

İşgörenlerin, faaliyette buldukları örgüte karşı yabancılaşmalarını etkileyen dolaylı veya dolaysız birçok neden söz konusudur. Bu nedenleri; çevresel ve örgütsel nedenler olarak sınıflandırmak mümkündür.

### 1.6.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Nedenler

Birer açık sistem olarak ele alınan örgütler için çevre, oldukça önem arz eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre unsurunun bu önemi ise örgütü, örgütün işleyişini ve dolayısıyla işgörenleri etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelmektedir (Koçel, 2007: 188). Bu anlayışa göre örgütlerin rekabet güçlerini sürdürerek varlığını devam ettirmelerinin yolu, kendilerini çevrelerinden soyutlamamaktan geçmektedir. Bu nedenle, hem iç hem de dış çevresindeki değişimleri görmezden gelerek, bu değişimlere tepki göstermeyen örgütlerin varlığını sürdürmesi de mümkün değildir (Akdemir, 2008: 219). Anlaşılacağı üzere işgörenlerin, kendileri ve örgütleri için son derece önemli olan bu kültürel, toplumsal ve doğal çevre üzerindeki denetimlerini kaybetmeleri ve söz konusu çevreye olan uyumlarının azalması, giderek yalnızlığa ve çaresizliğe yol açmakta ve örgüte yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Yeniçeri, 2002: 129). Örgütlerde yabancılaşmaya neden olan bu çevresel nedenler aşağıda açıklanmıştır.

#### 1.6.1.1. Ekonomik Yapı

Yabancılaşma kavramı ile ilgili olarak ileri sürülen hipotezlerde, yabancılaşma nedenlerinden birinin ülkenin ya da örgütün ekonomik yapısıyla ilgili olduğu görüşü, kavramın kendisi kadar eskilere dayanmaktadır (Dolan, 1971: 1086).

Sanayi Devrimi ile birlikte ekonomik alanda yaşanan değişme ve gelişmeler dünya tarihinde bir dönüm noktasını ifade etmektedir. Teknolojik alanda yaşanan devrim ile makineleşen sanayiye doğru kırsal alandan üretim merkezlerine yapılan göçler ve buna bağlı olarak yeni kentlerin oluşması, kitlesel tüketim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Böylece çok sayıda işletme kurulmuş, örgüt yapılarında ve bu yapıların sayısında birçok değişme yaşanmıştır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 108). Giderek sayıları artan işletmelerin ise başarısı her şeyden önce bu ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Yani işletmelerin başarıya ulaşmaları; ürettikleri mal veya hizmetleri uygun fiyatlarla tüketicilere sunmalarına bu durum ise ekonomik yapıda

bir dengesizlik halinin olmamasına bağlıdır (Dinçer, 2003: 84). Ayrıca burada ekonomik yapının, insanın olanak ve yeteneklerini biçimlendirerek, gerekliliklerine uygun ve varlığını sürmesini mümkün kılacak bir toplumsal niteliği insana kazandırması oldukça önemlidir (Pars, 1982: 104).

Bu durumdan hareketle ekonominin temel taşlardan biri olan işletmelerin, piyasa koşulları ve dalgalanmalar gibi ekonomik etkenlerle belirlenmiş bir ekonomik çevrenin etkisi altında kaldığı söylenebilir. Ekonomik koşullar, çevrenin ekonomik özellikleriyle bunların değişme ve gelişme eğilimleridir. Böylece üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi piyasa koşulları ile bunlardaki dalgalanmalardan oluşan ekonomik koşullar, işletme yapısını önemli ölçüde etkileyecektir (Ülgen, 1993: 131).

Ülke ve dünya ekonomisindeki gidişat doğrudan doğruya bireyler üzerinde stres yarattığı gibi, bireyin faaliyette bulunduğu ve yaşamını kazandığı örgüt üzerinde etkiler yaparak yine işgören üzerinde stres yaratacaktır (Eren, 2004: 299).

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan krizler, yüksek enflasyon, artan işsizlik, yüksek faiz gibi bireyin yaşamı sürdürmesini zora sokan belirsizlik ortamı, bireyin şuan ki durumundan ve geleceğinden kuşku duymasına, üzerinde bir takım korku ve tehlikelerin oluşmasına neden olacaktır. Bütün bu unsurlar bireyi, yarın endişesi içinde yaşayan, geleceğinden emin olmayan, güvensizlik duygusu içinde varlığını sürdüren bir insan haline dönüştürecektir. İş imkânlarını giderek azaltan ekonomik kriz, örgüt içinde çalışan bireyleri işten çıkarılma riskiyle karşı karşıya bırakır. İşten çıkarılma korkusuyla faaliyetlerini sürdüren bireyler ise yoğun stres altında kalacaklardır. İşletme kazançlarının veya karlarının fiktif olmasına ve yeni yatırımların finanse edilememesine neden olan yüksek enflasyon ise, işletmesinin büyümesiyle daha iyi pozisyonlara yükselme umudu taşıyan işgörenlerin, umduklarını bulamamasına sebep olacaktır. Yüksek faiz oranları da işletmenin, işlerini büyütmek için gereksinim duyduğu paraya ulaşma olanaklarına azaltıcı etki yaparak, işgörenlerin daha iyi iş, daha iyi maaş ve terfi beklentilerini ortadan kaldıracaktır. Bir ekonomide üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarının aşırı düzeyde

yükselmeye ve hayat pahalılığına sebep olmasıyla bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratan yüksek enflasyon ve yüksek faiz oranları, gereksinimleri karşılanamayan bireylerin hayal kırıklığına uğramasına ve kötümser ruh haline bürünmelerine sebep olacaktır (Eren, 2004: 299).

Özetle; bireylerin kendilerini uyarlaması olanakları oldukça fazladır ve temel gereklilikler konusunda tatmin sağlamayan olanaklar yabancılaşmaya sebep olmaktadır. Hem Marks hem de Fromm insanın en insanca gereklerine cevap vermeyen bir yaşam sürdürmesine yol açan faktörün kapitalist toplumun ekonomik yapısı olduğunu vurgulamıştır (Esin, 1982 104).

### **1.6.1.2. Teknolojik Yapı**

Teknoloji kavramı; bilimsel araştırma ve geliştirmenin yoğun bir şekilde yaşanmaya başladığı günümüzde, yeni anlam ve boyutlar kazanmıştır. Teknoloji, üretim sürecinde yaygın bir biçimde kullanılan ortak bir dil haline gelmiş, gerek ülkeler ve sistemler, gerekse toplumlar açısından özellikle de üretim sürecinde kullanılan en önemli araç olmuştur (Aydeniz, 2005: 1). Bu denli önemli hale gelen teknoloji olgusu, çağımızdaki yabancılaşma sorununun da temel unsurlarından biri durumuna gelmiştir. İnsanların teknolojik ilerlemeye olan düşkünlükleri zamanla adeta bir bağımlılığa dönüşmüş, bu durum ise insanların, teknolojinin esiri olması sonucunu doğurmuştur. Böylece insanların hayatlarını kolaylaştıran bir ilerleme unsuru olan teknoloji, bütün insanlığı tehdit eden ve onu mekanik yapı olarak algılanan bir unsur haline gelmiştir (Aydeniz, 2010: 300).

Teknolojinin ilerlemesiyle kontrol insandan makineye geçmekte ve bu durum işgörenler açısından yabancılaşma yaratan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Cotgrove, 1972: 437). Teknolojinin hızla ilerlemesi ve üretim artışı, işgörenlerin tek başlarına kalarak yalnızlaşmalarına neden olmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve üretim tekniklerinin sürekli iyileştirilmesi sonucu ortaya çıkan üretim örgütleri, yapıları ve üretim biçimleriyle işgörenleri sistemin bir parçası haline getirmektedir. Söz konusu sistem içinde birçok kararı kendisi dışındaki insanlara

bırakan işgören, kendisine tanınan her türlü özgürlük ortamına karşın kendisini yalnız ve çaresiz hissetmekte, giderek işten, çalışma ortamından ve örgütten uzaklaşmaktadır. Bu durum da işgörenin işine ve kendisine yabancılaşması sonucunu doğurmaktadır (Dolan, 1971: 1084).

Teknolojik değişme ve gelişmelere bağlı olarak sürekli değişen ve gitgide teknokratlaşan bir dünyada yaşam algısı sarsıntıya uğrayan insanlar, devlet yapısının soyut bürokratik işleyişine karşı boyun eğmek zorunda kalmış ve kitle içinde biricikliğini yitirerek anonimleşmeye başlamışlardır. Bu durum, insanın, hem kendisiyle hem de çevresiyle olan ilişkilerinde köklü bir değişim meydana getirmiştir (Emer, 2012: 551). İşgörenin ilk olarak kendisine daha sonrada çalıştığı kuruma yabancılaşmasının sebeplerinden biri olan makineleşme nedeniyle de (Yeniçeri, 2002: 130), örgütün isteklerini harfiyen yerine getiren, kendisini etkileyen kararlarda söz hakkı olmayan ve sürekli başkalarının ihtiyaçlarının karşılanması için çalışan insan, zamanla, yalnızca örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda araç niteliği taşıyan forma dönüşmüş ve bir süre sonra kendisine, topluma ve örgüte yabancı hale gelmiştir (Güney, 2000: 255).

Değişim ve bütünleşme, teknolojik yapının temel iki sosyal özelliği olarak kabul edilmektedir. Teknolojik ilerlemenin sonuçlarından biri insanların değişme zorunluluğudur. Ancak teknolojik yapının hızla değişmesi ve gelişmesi, toplumun çözüm bulma konusunda yetersiz kaldığı bir takım sosyal sorunlara neden olmaktadır. Bu teknolojik değişim karşısında örgütlerin, değişim zorunluluğunu kabul ederek yeni örgütlenme biçimleri, yeni ödül sistemleri, yeni gözetim yolları ve çok sayıda başka değişim yolları bulmaları gerekmektedir. Ancak örgütün karar vericileri, örgüt içinde teknolojik değişimi gerçekleştirirken bu kararlardan etkilenecek olan işgörenleri hesaba katmak ve bu değişimin getireceği sonuçlar hakkında bilgilendirmek zorundadırlar. Aksi takdirde yabancılaşma, kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıkacaktır (Yeniçeri, 2002: 131).

Teknolojinin insan faktörünü dışlaması sonucu sosyal hiyerarşide var olan yabancılaşma seviyesi giderek artacak, bu durum da işgörende potansiyel verim

düşüklüğüne sebep olmakla birlikte işgörenin yaratıcılığını ve yeniliklere karşı ilgisini de öldürecektir. Çünkü işgören üretimdeki aktif nesne durumundadır ve devamlı birikimle donanması gerekmektedir. Ayrıca artan yabancılaşma seviyesi işletmenin büyüme potansiyel ve esnekliğini de olumsuz yönde etkileyebilecektir. Günümüzde pekçok yazar, yabancılaşmanın ekonomik büyümeyi engelleyici bir unsur olduğunu kabul etmektedir. Bu yazarlara göre ise çözüm; insan ile teknoloji arasındaki dengenin sağlanmasına bağlıdır (Wennerlind, 2002: 12).

Anlaşılacağı üzere teknolojik sistemde meydana gelen bir değişiklik örgütün diğer tüm öğelerini etkilemektedir. Dolayısıyla teknolojiyi, örgütlerin yapısını, yönetim sistemlerini ve amaçlarını önemli ölçüde etkileyen bir unsur olarak değerlendirmek yanlış olmaz. Böylece teknoloji; mutlaka ve çok etkin bir biçimde yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Öğüt,2003: 160).

### **1.6.1.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı**

İşgörenler yalnızca örgüt içinde çalıştıkları çevreden etkilenmemekte aynı zamanda toplumsal yani genel çevrenin de etkisi altında kalmaktadır. Toplumsal çevrenin etkisiyle işgörenlerin istediği eylem ve işlemler, işgörenlerle ilgili diğer bireylerin beklentileriyle şekillenmektedir. Dolayısı ile birey üzerinde gerek yasal yollarla oluşan gerekse gelenek ve göreneklerin neden olduğu toplumsal bir baskı vardır. Aile, iş ve toplumsal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdüren bu bireyin iş yaşantısı, zaman zaman iş dışı yaşantısının etkisi altında kalmakta veya tersi bir durumun da gerçekleşmesi söz konusu olabilmektedir (Özer, 2008: 544).

Toplumsal yapıdaki normların işlevsiz hale gelmesi sonucunda ortaya çıkan bunalım ve dengesizlik durumu, toplumdaki kişileri yabancılaşmaya sürükleyen faktörler içinde yer almaktadır. Belirsiz, değerlerinden uzaklaşmış ve karmaşık olan bu toplum yapısında egemen olan düzensizlik ortamının, yabancılaşmayı meydana getirebileceğini söylemek mümkündür (Kılıç, 2009: 238). Çünkü toplumsal yapıda bir karışıklığın ya da belirsizliğin baş göstermesi durumunda, kişi ne şekilde hareket edeceğini bilememekte, karışık bir ruh haline bürünerek kendisini geriye



çekmektedir. Böylece bir beklentisi ve umudu kalmamaktadır (Holcomb-McCoy, 2004: 191).

Sosyal bir varlık olarak insan toplumsal hayatın içinde yer almakta ve insanın içinde yaşadığı modern toplum hayatı da birçok önemli sorunu beraberinde getirmektedir. Modernleşmenin kaçınılmaz bir sonucu olarak karşımıza çıkan kalabalık şehir hayatında ise sürekli olarak birbirleriyle etkileşimde olan insanlar yabancılaşma gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Gündüz, 2011: 83).

İçinde yaşadığı toplumdan ve bu toplumun sosyo-kültürel değerlerinden büyük ölçüde etkilenen insanın, toplumdaki diğer kişilerin yabancılaşmasından etkilenerek yabancı hale gelmesi doğaldır. Böyle bir sosyo-kültürel ortamda kişinin doğasına uygun olarak algıladığı bir davranış toplum tarafından normal kabul edilmeyecek ve birey yalnızlaşarak topluma yabancılaşacaktır. Eğer birey kendi davranışlarını toplum yapısına uygun hale dönüştürmeye çalışırsa, bu kez de toplum tarafından kabul görmesine rağmen kendi doğasına yabancılaşacaktır (Oflluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008 146-147). Yani bireyin, kendi doğasına yabancı hale gelme ve hızla yaşanan değişim sürecine ayak uyduramama sorununun her geçen gün artmasıyla, kişi, işini yetiştirme telaşıyla sosyal çevresinden uzaklaştığı gibi kendisinden de uzaklaşacak ve kendi doğasına uygun olmayan bir sürecin sonunda kendisine duyarsızlaşacaktır. Duyarsızlaşarak kendi varlığının farkına varamayan insan da, engellenmişlik ve yabancılaşma duygularına kapılacaktır (Tutar, 2010: 176-177).

Bir örgütte işgörenler tarafından meydana getirilen kültürel yapı, biçimsel yani formal bir yapı değil, doğal bir yapıdır. Yaratılan bu kültürel yapının, örgütün toplumsal çevresince örgüte yeni gelen işgörelere aktararak devamlılığı sürdürülür. Kültürel yapıyı meydana getiren temel değer ve düzgülerin bir kısmı örgütün dış çevresinden değiştirilmeden alınır, bir kısmı farklılaştırılarak örgüte adapte edilir, bir kısmı ise örgüt toplumunca yaratılır. Söz konusu kültürel yapı; bu değer ve düzgülerin örüntüsünü ifade eder (Başaran, 2000: 294).

Her örgüt, bağlayıcılığı olan ilke ve değerlerin oluşturduğu kültürel bir yapıya sahiptir. Birey, örgüte ilk girdiğinde kendisine bir takım ilke, değer ve inançlar öğretilir. Bunlar bireylerin örgüt içinde nasıl hareket etmeleri gerektiğine ve işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bağlayıcılığı olan bir takım prosedürlerdir. Bu durumda her bir örgüt üyesi, örgütün kültürel yapısını meydana getiren örgüt felsefesi, iş yapma tarzı, hizmet anlayışı gibi bir takım ilke ve kurallara uygun hareket etmek zorundadır (Aytaç, 2004: 194). İşgörenleri uyuma zorlayan bu söz konusu kültürel yapı, onlar için şiddetli bir biçimde yaşanan ve uzun dönemli stres kaynaklarıyla doludur. Çünkü işgörenler kültürel yapının adapte olmaya zorladığı değer ve normlara uyum sağlamakta güçlük çekebilirler ve kendilerini büyük bir baskı altında hissedebilirler (Özer, 2008: 542).

Örgüt üyelerinin ilke ve kurallara uygun hareket etmemesi durumu ise, onların inanç, değer ve değer yargıları üzerinde uzlaşmadığı anlamına gelmekte, bu durum ise örgüt içinde güçsüz bir kültürel yapının varlığını ifade etmektedir. Hâlbuki güçlü bir kültürel yapıya sahip olan örgütte; uzaktan denetlenen ve sorumluluk verilen işgörenler arasında var olan iş birliği ve yarışma dengededir ve özgür bir ortamda çalışan işgörenin yaratıcılık ve başarı güduları teşvik edilir. Ayrıca böyle bir kültürel yapıya sahip olan örgüt içinde, hoşgörü ortamı egemendir, adaletli bir ödül-ceza sistemi mevcuttur ve yapılan her iş örgütün başarısını sağlamak için gerçekleştirilir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000: 250). Diğer yandan işgörenler arasında davranış kontrolü sağlayan, işgörenleri örgüt içinde var olan bir takım ilke ve kurallara uygun olarak hareket etmeye zorlayan güçlü kültürel yapının varlığı ise değişime, ilerlemeye, çeşitliliğe ve işbirliğine engel olabilmekte ve bireylerde körlük ve etnik bir benmerkezcilik oluşturabilmektedir (Yılmazer ve Eroğlu, 2012: 122).

#### **1.6.1.4. Politik ve Hukuki Yapı**

Yönetim sistemi politik sistemin bir alt sistemi olarak ifade edilebilir. Bu politik sistem içinde yalnızca devlet kuruluşları değil, yasama, yürütme organları ile siyasi partiler, baskı grupları ve hatta kilise ve büyük teşebbüsler yer almaktadır.

İşletme ya da örgütleri önemli ölçüde etkileyen politik sistem, bazı durumlarda yönetim sistemiyle iç içe olarak bir bütün oluşturur (Tortop vd., 2010: 27).

Ülkelerin birbirleriyle ekonomik ve politik yönden yaptığı işbirlikleri, işletmelerin varlığı üzerinde oldukça etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle de hammadde, enerji ve mal alım satımı yani dış ticaret, dış yatırımlar, işgücü arz ve talebi yönündeki ilişkiler, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar politik eğilimlere bağlı olarak gelişim göstermektedir. Siyasi iktidarların politik anlayışları doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yapılarak, koruyucu tedbirler alınarak veya alınmayarak, dışa açılma politikaları güderek veya gütmeyerek ekonomi ve işletmeler yönlendirilmektedir (Dinçer, 2003: 86). Ayrıca değişken politik yapıya sahip ülkelerde belirsizlikler yoğun bir biçimde yaşanmaktadır. Durağan politik yapıya sahip ülkelerde pek görülmesi de iktidar değişmelerinin her yerde güvensizlik doğurması doğaldır. Bu durum ise örgütler ve işgörenler üzerinde stres yaratacaktır (Can, 2005: 367).

Örgütlerin veya işletmelerin gelişme ve varlıklarını devamlı kılma gücünü en çok etkileyen çevre koşullarından birinin politik yapı olduğu söylenebilir. Günümüzde çeşitli baskı grupları içinde özellikle de devletin ekonomik yapıya dolayısıyla da işletmelere olan etkisi büyük önem taşımaktadır. Devlet bir yandan işletme faaliyetlerini temel yasalarla kontrol altına alırken, diğer yandan çeşitli fonlar, kotalar ve vergilendirme gibi yollarla işletmelerin gelişme ve varlıklarını sürdürme faaliyetlerini etkisi altına almaktadır. Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri bölgedeki şehir, bölge, millet ve milletlerarası toplulukların etkileri ile davranışlarını ve örgütsel yapılarını şekillendirirler (Ülgen, 1993: 144). Netice itibariyle devletin ve mahalli idarelerin işletmelere ve ekonomiye artan müdahaleleri işletmelerin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin; hükümet, asgari ücretler, fiyat kontrolleri, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, istihdam şartları, iş güvenliği, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapmaktadır. Bu hukuki düzenlemeler ise işletmelerin stratejik seçimleri üzerinde oldukça önemli olmakta, işletmelere yönelik fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Dinçer, 2003: 86). Ayrıca kurallar

oluşturan hukuki yapı, bireylerin yaşamlarını belirlediği ilke normların dışına çıkmadan sürdürmelerini amaçlar. Bu belirlenen ilke ve normların birçoğu, bireylerin seçim ve isteklerini, düşüncelerini geliştirmesini engelleyen kurallardır. Birey bu durumda kendisini etrafı çevrilmiş bir yaşam alanının içinde, kısıtlı olarak hareket etmek mecburiyetinde hisseder. Böylece kendisini bu dar çember içinde sıkışmış hisseden birey hem kendisine hem de yaşadığı topluma yabancılaşacaktır (Akman, 2012: 113).

İşletmelerin veya örgütlerin ekonomik, teknoloji, hukuki ve politik yapıdaki karmaşık çevrede yaşamını sürdürebilmesi için, sürekli gelişim ve değişim halindeki bu sistemin koşullarına ayak uydurması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmeler kendi yeteneklerini sürekli zorlayan politik, hukuki, teknolojik ve ekonomik çevredeki değişme ve gelişmelere zorunluluğu karşısında ayakta durmak ve bu yapı içinde yaşama ve gelişme zorunluluğunun farkına vararak ilişkilerini uyumlu hale getirmek zorundadırlar (Ülgen, 1993: 145). Sürekli olarak değişen ve gelişen sisteme ayak uydurmaya zorlanan işletmeler, kendi yapılarında bir takım değişikliklere gideceklerdir. Çünkü işletmelerin esneklik ve uyum gösterme yeteneğinden yoksun olması, onlar için önemli bir tehdit unsurudur. Varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler de örgüt yapılarında meydana getirdikleri bir takım değişikliklerle işgörenleri bu yenilik ve gelişmelere uyuma zorlayacaktır. Bu zorlama ile baskı altına alınan işgörenler kendilerini bu değişim ve yenilikler karşısında güçsüz hissederek yabancılaşma eğilimi içerisine gireceklerdir.

Kısaca; kirlenen siyasal yaşam, siyasal iktidarların yetersizliği, merkezi veya yerel yönetimlerin etkinsizliği, yasalardaki yozlaşmalar ve benzeri unsurlar politik ve hukuki yapıda var olan ve yabancılaşma meydana getiren faktörler olarak ifade edilebilir (Demirel ve Ünal, 2011: 4).

Hukuk ve politika ilişkisi açısından yabancılaşma kavramına bakıldığında hukuki yapı, bireylerin politik olana yabancılaşmasının önemli yardımcı unsurlarından biridir. Bireyler hukukun bu etkisi sebebiyle bir yandan var olan ekonomik sisteme yabancılaşırken diğer yandan yabancılaşmanın bir sonucu olarak

ilgisizleşerek mevcut sisteme boyun eğmektedir. Dolayısıyla birey, içinde yaşadığı ve var olmak zorunda olduğu mekanizma karşısında pasif hale gelmektedir (Akman, 2012: 115).

### **1.6.1.5. Sanayileşme ve Kentleşme**

İşletme yönetimi açısından Sanayi Devriminin ortaya çıkardığı pek çok sonuç vardır. Yabancılaşma kapsamında ele alınacak sonuçlardan birincisi, işbölümünün zorunluluk haline gelmesi, ikincisi fabrikalarda çalışan işgören sayısının artmasıyla birlikte yönetim ve organizasyon problemlerinin ortaya çıkması, üçüncüsü ise, emek ile yapılan üretimin yerini makine üretiminin alması ve seri üretime başlanmasıdır (Tutar, 2011: 41).

Seri imalat teknolojisinin, kişinin çalışma hızını ve temposunu belirlemesi (Soysal, 2009: 339), işgörenlerin teknoloji tarafından yönlendirilen ve kontrol edilen bir konuma düşmesi, işgörenin özellikleri ile işin gereklilikleri arasında uyumsuzluk meydana gelmesi, bireyin yaptığı işe, içinde bulunduğu örgüte ve hatta yaşadığı topluma karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bu söz konusu durum daha çok sanayileşme ile birlikte oluşan yeni endüstriyel yaşamın getirdiği sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1988: 242). Buna göre yabancılaşma; genel olarak 19. özellikle 20. yüzyılın ileri düzeyde sanayileşmiş ve makineleşmiş modern dünyasında varlığını sürdüren bireylerin kendisiyle, toplumla ve doğayla olan ilişkilerini olumsuz anlamda etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Emer, 2012: 551).

Sanayileşme ile birlikte başlayan hızlı teknolojik değişiklikler, işgörenlerin becerilerini demode hale getirmektedir. Bu durum işgörenlerin, iş karşısında yetersiz olduklarını düşünmelerine ve söz konusu görevleri yerine getiremeyecekleri hissine kapılmalarına neden olmaktadır (Yumuşak, 2007: 105). Bu nedenle bireylerin uyum sağlama kapasitelerinin üzerinde, toplumsal bir değişimin meydana gelmesi de yabancılaşma olgusuna sebep olabilmektedir. Aynı zamanda yaşanan bu hızlı değişim, kentleşmeye de neden olmuş ve yakın kişiler arası ilişkiler yerini zorluklara

bırakarak bireyler temel duygusal doyum kaynaklarından yoksun kalmışlardır (Tezcan, 1985: 123).

Kentleşme süreciyle birlikte kentlerin çok sayıda fertlerden meydana gelen büyük bir topluluk halini alması, kişilerarası ilişkileri de önemli ölçüde etkilemiştir. Fert sayısı artan kentte kişiler arasındaki farklılaşma artarken, sosyal ilişkilerin karakteri de değişmiştir. Böylece köy hayatındaki birinci dereceden temaslar yerini ikinci dereceden temaslara bırakırken, kişilerarası ilişkilerin yerini de kısa süreli, geçici, gayri şahsi ve yüzeysel ilişkiler almıştır (Bayhan, 1997: 113). Dolayısıyla köyden kente göç eden kişiler bir yandan toplumun yaşadığı anomi ve yabancılaşma eğiliminin etkisi altında kalırken, diğer yandan kapsamlı ve derin bir yabancılaşma ve anomi içerisinde yer alan ve bu doğrultuda hızla değişen büyük kentin yeni bir üyesi olmaktadır (Tolan, 1981: 256).

Kısaca kentleşme, bu yeni yaşam tarzına uyumsuzluk nedeniyle yabancılaşma yaratır. Kişiyi kendi yalnızlığı içine çeken kentleşme, bireylerin dostluk ve akrabalık ilişkilerinin zayıflamasına neden olur. Tüm toplumsal temasları yok olan birey, güçsüz ve dayanıksız bir yapıya bürünür. Böylece köyden kente göç sürecinde bastıkları zeminde kayarlar ve tutunamayarak kenara, yalnızlığa itilirler (Bayhan, 1997: 115).

### **1.6.1.6. Sendikal Örgütlenmeler**

Sendikalar; çalışma ilişkilerinde, işçi veya işverenlerin ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek amacıyla oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır (Demir ve Çavuş, 2005: 213).

Devlet, ekonomik açıdan güçlü durumda olan işverenin, bu gücü kullanarak işgören üzerinde baskı uygulamasına müdahale etme gereği duymuş ve çıkardığı yasalarla işgöreni korumaya çalışmıştır. Ayrıca bu durumdan kurtulmak, güçlenerek haklarını işverene kabul ettirmek amacıyla hareket eden işgörenler, kendi örgütlerini yani işçi sendikalarını kurmuşlardır (Köksal, 2005: 253-254). Ayrıca işçi sendikaları

genel olarak, çalışma yaşamında adalet ve eşitliğin sağlanması, işgörenlerin yaşam standartlarının korunması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, çalışma koşullarında iyileşme sağlanması ve piyasa ekonomisinin işleyişi içinde ekonomik ve sosyal hakların unutulmaması gibi amaçlara hizmet etmektedir (Selamoğlu, 2003: 63).

Anlaşılabacağı gibi ekonomik ve toplumsal çıkarlarını savunmak, artan refahtan hakça pay almak ve çalışma koşullarını iyileştirmek gibi sebeplerle işgörenler, özgür bir biçimde, hiçbir izin almaksızın ortak mesleki çıkarlarını korumak amacıyla sendika kurma, var olan bir sendikaya katılma veya sendikadan çıkma gibi haklara sahiptir. (Sabuncuoğlu, 2000: 249-250). Ancak işgörenler, özgürce bu sendikal faaliyetlerde bulunma hakkına sahip olmasına rağmen, işverenlerin sendika karşıtı strateji ve taktikleri onlarda bir baskı unsuru oluşturmaktadır (Urhan, 2012: 36).

İşverenler; iş yerlerinde örgütlenme çabalarını etkisiz kılmak amacıyla, sendikal faaliyetlere katılan işgörelere karşı hoşgörülü olunmayacağı ve onları işten çıkartacağı tehdidi, iş yerini kapatma veya başka bir yere taşıma tehdidi, terfi fırsatlarından yoksun bırakma tehdidi, daha iyi çalışma koşullarının verilmeyeceği tehdidi, şirketin itibar kaybına uğrayacağı tehdidi, başka bir yere transfer edilme tehdidi, daha fazla veya daha zor işlerin kendisine yükleneceği tehdidi (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 169-170) gibi caydırıcı unsurları kullanarak; hemşerilik, etnik ayırım ve akrabalık ilişkilerinin yanında yüz yüze yapılan görüşmeler gibi informal ilişkilerden yararlanıp işgöreleri sendikal faaliyetlerden uzak tutmaya çalışmaktadırlar (Urhan ve Selamoğlu, 2008: 175). Dolayısıyla işverenler; işgörelere, sendikalara üye oldukları takdirde nelerle karşılaşabilecekleri konusunda gözdağı vererek korku ortamı yaratmakta ve sendikal faaliyetleri hoş karşılamadıklarını belirterek, gerekli mesajlar vermektedir (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 170).

Sendikalaşmaya sıcak bakmayan, sendikalaşan işgöreleri işten çıkartan ve sendikanın yetki kazanmasını engellemek için caydırıcı yollara başvurmaktan çekinmeyen işverenin (Mahiroğulları, 175) kara listesine giren işgörelere, yukarıda

bahsi geçen tehditlere maruz kalarak kendilerini baskı altında hissetmekte ve içinde buldukları örgüte yabancılaşmaktadırlar.

### **1.6.1.7. Kitle İletişim Araçları**

Günümüzde kitle iletişiminin hızla yaygınlaşması yüz yüze iletişime yeni boyutlar kazandırmıştır. Birbirlerinden bağımsız geniş kitlelerin kitle iletişim araçlarına açık olmaları, onların tutum ve davranışlarını, bilgi düzeylerini önemli ölçüde etkilemiştir (Aziz, 1982: 48).

Kitle iletişim araçlarıyla okuyucu ya da izleyici arasında bir iletişim kurulduğunda süreç başlamış olur. Bu süreçte kaynak tek bir kişi değildir. İletiler de standartlaşmış ve çoğaltılmış bir çalışma ürünü, değiş-tokuş değeri olan bir maldır. Kaynak ile hedef kitle arasında etkileşim hemen hemen hiç yoktur ve ilişki genellikle tek yönlüdür. Ayrıca fiziksel ve toplumsal uzaklığın yanında yansızlık özelliğinin olması da kişilik dışı ilişkiye neden olmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 278). Böylece kitle iletişim araçlarıyla kurulan iletimin, üretici ile alıcı arasında bir kopuşa neden olduğunu söylemek mümkündür (Thompson, 2010: 211).

Kitle iletişim araçları, insanları kendine bağlayarak sosyal etkileşimin zayıflamasına neden olmakta ve insanların boş zamanlarında birbirleriyle yapabilecekleri fikir alışverişlerini de engellemektedir. Böylece birbirlerinden haberi olmayan, birbirlerine karşı duyarsız insanların oluşturduğu bir toplum yapısını meydana gelmektedir (Savaş, 2004: 5). Kitle iletişim araçlarının yanlış ve aşırı kullanımı kişilerarası ilişki ve etkileşimi azaltmakta ve birey ve toplum arasındaki bağların kopmasına neden olarak bireyleri yalnızlaştırmaktadır. Kendilerini yalnız hisseden bireyler, bireysel iletişim eksikliğini gidermek amacıyla daha fazla kitle iletişim araçlarına sarılmakta ve hayatlarında eksik olan memnun olma duygusunu televizyon ve bilgisayar başında daha fazla zaman geçirerek giderme yoluna gitmektedirler. Bu araçlar bireylerin ihtiyaç duyduğu memnun olma duygusunu kısmen karşılar gibi görünse de sonuçta yüz yüze ilişkilerde sorunlar yaşamasına,



iletişim eksikliklerine, çevrelerinden kopmalarına neden olarak yabancılaştırmaktadır (McLeod vd., 1966: 585).

## **1.6.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Nedenler**

Örgütler varlıklarını sürdürdükleri çevreden dolaylı veya dolaysız olarak etkilendikleri gibi örgüt yapısı, yönetim tarzı, çalışma koşulları, bilgi akışı, grup özellikleri, modüler ilişkiler, üretim biçimi ve işbölümü, inançlar ve tutumlar, örgütsel stres, örgüt iklimi, örgütlerde moral düzeyi gibi örgütsel faktörlerden de etkileneceklerdir. Böylece örgütsel faktörlerde meydana gelebilecek bir takım olumsuzluklar da yabancılaşmaya sebep olacaktır.

### **1.6.2.1. Örgüt Yapısı/Bürokrasi**

Örgütsel yapı içinde var olan kural ve süreçlere katı bir şekilde uyulduğu zaman bürokrasi durumu ortaya çıkar. Bürokraside ayrıntıyla gerçekleştirilen kontroller, ince ayrıntılara önem verilerek oluşturulmuş kurallar, uzmanlar tarafından gerçekleştirilen son derece uzmanlaşmış işlevler, katı hiyerarşi ve kişisel olmama durumu söz konusudur (Davis, 1984: 266).

Örgütlerdeki bu hiyerarşik yapı ise, kendi içinde yabancılaşma olgusu üreten bir durumdur. Çünkü bürokratik yapı içinde var olan mevki ve unvanlar; kişinin gerçek kimliğini ve kişiliğini yansıtmamakta, kişiyi kendisinden uzaklaştırmanın yanında adeta çevresiyle arasına bir set çekmektedir. Aynı zamanda bireyin çalışma arkadaşları ve diğer sosyal çevre ile arasına mesafe koymasına neden olarak, kişilik ve kimlik değişimine neden olmaktadır. Böylece bireyin kişiliği gölgelenerek, üstü örtülmektedir (Aytaç, 2004: 205).

Anlaşılabacağı üzere örgüt yöneticilerinin örgüt yapısı içindeki tutum ve davranışları, işgören davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yapısı içinde katı, sert ve otoriter bir yönetim

tarzı benimseyen yöneticiler, böyle baskıcı bir anlayışla işgörenlerin iş yapmasını sağlasalar dahi işe ve çalışmaya yönelik motivasyonu sağlayamazlar (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 62). Çünkü örgüt içerisinde var olan katı bürokratik yapı, işgören üzerinde büyük bir baskı unsurudur. İşgörenin özgürce hareket etmesini ve fikirlerini açıkça beyan etmesini engelleyen bu durum dayatma ile hareket eden kişinin kendi benliğinden uzaklaşmasına ve çeşitli bunalımlara sürüklenmesine neden olmaktadır. Böylece merkezi alınan kararlar, katı kurallar, prosedürler, politikalar ve birey üzerinde baskı yaratan bürokratik ortamdaki tüm yapısal şartlar sonucu yabancılaşma meydana gelmektedir (Turan ve Parsak, 2011: 3-4).

Bu durumdan hareketle bürokratik sistem kurallarının çok katı bir biçimde uygulanmasıyla bir takım sorunların ortaya çıkacağını söylemek mümkündür. Böylece psikolojik maliyetlerin artması ve etkinliğin azalması bir yana örgüt içindeki bürokrasi anlayışının merkezleşme ve biçimselleşme ideallerine yaklaştıkça, işgörenlerin tatmin düzeylerinin düştüğüne ve örgüte karşı daha fazla yabancılaştıklarına ilişkin kanıtlar vardır (Davis, 1984 266).

### **1.6.2.2. Yönetim Biçimi**

Yönetim biçiminin belirlenmesi örgütün başarısını önemli ölçüde etkileyen bir karardır. Yöneticiler ancak katılımcı bir yönetim tarzı belirleyerek işgörenlerin, kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olabilirler ve örgüt amaçlarını benimsemelerini sağlayabilirler. Yöneticiler yalnızca katılımcı yönetim tarzını benimseyerek işgörenlerin kararlara katılımlarını sağlarlar, fikir ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına olanak tanırırlar. İşgören odaklı yönetimle birlikte eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirildiğinin farkına varan işgörenlerin yaratıcı kararlar almasıyla; yönetici ve işgörenler arasında daha olumlu ilişkiler kurulacak, iş tatminlerinde artış gözlenecek ve kendilerini değerli hissederek ve moralleri artacaktır (Yenipınar, 2005: 153-154). Gerçektende kararlara katılımlarının sağlanmasıyla birlikte kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olan işgörenler, verilen kararları benimseyecek ve destekleyeceklerdir. Ayrıca kararlara etkin katılımı

gerçekleşen işgörenler, sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı bir şekilde bileceklerinden kararların niteliği de artacaktır (Özer, 2008: 538).

Bir örgüt içinde belirlenen yönetim tarzı bireylerin düşüncelerini önemsemeyen ve görüşlerini dikkate almayan bir biçimdeyse, işgörelere değer verilmiyor ve yalnızca işin bir parçası olarak bakılıyorsa, ve örgütte çeşitli politikalarla çalışma özgürlüklerinin ve davranışların kısıtlandığı bir yönetim politikası hakimse, örgüt içinde stres yaratıcı bir ortamın varlığından söz edilebilir (Kırel, 2004: 192). Örgütsel kararlara katılımı engellenen ve kendisine değer verilmeyen işgören, kendisini örgüt üyesi olarak algılamayacak ve bir gruba ait olmanın hazzını duyamayacaktır. Herhangi bir gruba ait olmadığını hisseden işgörenin yalnızlık duygusuna kapılmasıyla da verimliliği düşecektir. Ayrıca yöneticilerin en basit konularda bile yetki devretmemeleri, işgörenlerin kendilerini beceriksiz, sorumluluk almaya layık olmayan kişiler olarak algılamasına yol açarak yalnızlığa itecektir (Şahin, 2005: 54). Böylece işgörenlerin kendilerini ilgilendiren plan ve kararlarda bilgisine ve onayına başvurulmaması, kendileri ile alakalı konularda söz haklarının dahi olmaması işbirliğini zayıflattığı gibi örgütsel bağları da zayıflatmakta ve yabancılaşma duygusu oluşturmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 58).

Özetle; her yöneticinin kendisine özgü bir yönetim tarzı vardır ve yönetim sürecinde bu farklılıklar belirgin bir biçimde ortaya çıkar. Bu yönetim tarzının astlar tarafından benimsenmemesi durumunda ise örgüt içinde çatışmaların yaşanması doğaldır (Özer, 2008: 135). Örgütte ortaya çıkan bu huzursuzluk ortamının ise astlarda yabancılaşma yaratabileceğini söylemek mümkündür.

### **1.6.2.3. Çalışma Koşulları**

Bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamı ve bunu etkileyen fiziksel koşullar bireylerde stres yaratan önemli unsurlardandır. Söz konusu çalışma ortamının iyileştirilmesi ve koşulların en uygun düzeye ulaştırılması, işgörenlerin moralleri üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği gibi, örgüt bağlılığını

arttırarak bireylerin örgütle bütünleşmelerine de yardımcı olmaktadır (Özer, 2008: 537). Aksi halde örgüt içinde stres yaratıcı faktörlerden biri olan tatmin sağlanmayan çalışma çevresi ve şartları, yabancılaşmanın önemli sebeplerinden birini teşkil edecektir. Örgüt içinde mevcut olan kötü ve yetersiz çalışma koşulları işgöreni örgüte yabancılaştıracak ve işgören yalnızca maddi kazanç elde etmek için çaba gösteren bireyler haline dönüşecektir. Böylece gizli tatminsizlik içine giren işgören, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kaldığı gibi örgütten de uzaklaşacaktır (Aydın, 2005: 348).

Titreşim, gürültü, ergonomik faktörler, aydınlatma sorunları, kirli hava, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, tozlar, zehirli maddeler, radyasyon, iş kazaları gibi işgörenler üzerinde stres yaratan faktörler yetersiz ve kötü çalışma ortamının belirtileridir (Soysal, 2009: 339). İşgörenlerin içinde bulunduğu bu tür bir çalışma ortamı, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Gerçekten de bireyler üzerinde stres yaratan bu tür faktörler, işgörenlerin morali, iş yapma kapasiteleri ve hatta fiziksel ve duygusal durumları üzerinde oldukça etkilidir (Kırel, 2004: 188). Böyle bir çalışma ortamında faaliyetlerini sürdüren işgörenler bazı durumlarda saldırgan davranışlarda bulunabilmektedirler. İşgören ve işveren arasında sürtüşmeler yaşanmasına neden bu durum ise beraberinde resmi olmayan grevleri ve huzursuzlukları getirmektedir. Bu işgörenlerin işlerine karşı var olan tepkilerini dile getirme yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak işgörenlerin yaptıkları işe karşı gelmesi, bir süre sonra işlerine yabancılaşmaları sonucunu doğurmaktadır (Özkalp, 1988: 36).

Ayrıca çalışma koşulları açısından ele alındığında yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, güvensizlik ve değer çatışmasından kaynaklandığı söylenebilir (Karaman, 1994: 70). Yine Kohn' da (1976: 120-121) örgüt içindeki olumsuz çalışma şartlarının, bireyin yabancılaşmasında etkili olduğunu vurgulayarak birey üzerinde güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve kuralsızlığa neden olduğunu belirtmektedir.

#### 1.6.2.4. Bilgi Akışı

Bilgi, sistemin davranışını sağlayan ve sistemin iç değişkenleri ve dış parametrelerinin özellikleri ile ilgili mesajlar topluluğu olarak ifade edilebilir. Sistem bu değişkenler ve özellikle de parametreler hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olursa belirsizlik o oranda azalacak ve azalan belirsizlik de örgüt başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Anlaşılacağı üzere bir örgütün başarısı, bilgi akışının düzenlenmesiyle yakından ilişkilidir (Koçel, 2011: 262-263). Bir benzetme yapılarak örgütler insana benzetilirse, iletişimi yani bilgi akışını sağlayan kanallar kan damarları, bilgiler ise kan hücreleri olarak kabul edilebilir. Yani kan dolaşımının insan vücudunda taşıdığı rol ve önem ne ise bilgi akışının örgüt içindeki rolü ve önemi aynıdır. Dolayısı ile örgütler için hayati öneme sahip olan iletişim unsuru, işgörenlerin motivasyonlarını, işten duydukları tatmin düzeylerini, örgüt içi ilişkilerini, örgüte bağlılık düzeylerini etkileyerek örgütsel verimliliğin ve etkinliğin kaynağını teşkil etmektedir (Avcıkurt ve Şahin, 2010: 221).

İş yapma becerisini geliştirerek örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak örgütlerde bilgi akışının amacı olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan örgüt çalışanlarının bilgiyi elde ettikleri kanala duydukları güven, bilgiyi elde etme biçimleri ve zamanı gibi unsurlar önemli olgular olarak karşımıza çıkmaktadır (Özer, 2008: 61). Böylece yöneticilerin iyi bir bilgi akış sistemi ile doğru ve güvenilir bilgilere tam zamanında ve eksiksiz ulaşması, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında ve varlıklarını devamlı kılmada oldukça etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgeyik vd., 2012: 45).

Örgüt içindeki bilgi akışında meydana gelen aksaklıklar organizasyonlarda huzursuzluk yaratan unsurlardan birisidir. Bilindiği üzere iletişim sayesinde organizasyon birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi varsa ve bu sayede bilgi akışı iyi bir biçimde sağlanıyorsa en küçük bir gelişme anında ilgili yerlere iletilecektir. Ancak bilgi akışında meydana gelen herhangi bir aksaklık durumu, organizasyonlarda bir takım tıkanıkların oluşmasına neden olacaktır. Ayrıca organizasyonlarda iletişim engellerinin varlığı

birimler arasında farklılaşmalar yaşanmasına ve değişik değer yargılarının benimsenmesine neden olacaktır. Bu söz konusu birimlerin ve kişilerin farklılaşması da örgüt içinde yaşanan çatışmaların kaynağını teşkil etmektedir (Ertürk, 2000: 227-228). Böylece örgütsel başarıyı sağlamada önemli bir araç durumunda olan bilgi akışının biçimsel iletişim kanallarının dışına çıkması, bilgilerin birimler arasında dengesiz dağılımına neden olarak çatışmaya uygun bir zemin ortaya çıkarmaktadır. Bilgi akışının biçimsel kanalları izlemesi durumunda ise biçimsel iletişim üzerindeki hiyerarşik denetim ve statü olgusu iletişimi engelleyerek yine çatışmaya müsait bir ortam yaratmaktadır. Netice itibariyle örgüt içinde iletişim engelleri sürekli olarak meydana gelmekte ve bunlarla birlikte yaşama gereği ortaya çıkmaktadır (Ertürk, 2000: 228). Netice itibariyle bugün pek çok örgüt; iletişim engellerinin varlığı sebebiyle başarısızlıkla ya da örgüt içi çatışmalarla iç içedir. Çünkü örgüt içinde bilgi akışının etkinliğini engelleyen ya da başarıyla devam etmesini önleyen hem örgüt içi hem de örgüt dışı pek çok faktör söz konusudur. Bu iletişim engelleri daha çok kişilerin psikolojik durumları ve çevresel olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Genellikle de alıcı veya kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya uyumun sağlanması için gerekli geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır (Avcıkurt ve Şahin, 2010: 223-224).

Bu durumlardan hareketle yabancılaşma ve iletişimin birbirleriyle doğrudan ilişkili kavramlar olduğunu söyleyebiliriz (Öztürk, 2013: 153). Çünkü iletişimi engelleyen bu faktörler nedeniyle örgüt içinde motivasyonu düşük olan, yaptığı işten doyum sağlayamayan ve örgüte bağlılık düzeyleri düşük olan bireylerin yabancılaşma düzeyleri yüksek olacaktır. Yine alıcı ve kaynak arasındaki psikolojik uyumsuzluk ve gerekli geri beslemenin yanlış algılanması da bilgi akışında yarattığı aksama sebebiyle bireylerin iletişim kopukluğu yaşayarak örgüt içinde yabancılaşmalarına neden olacaktır.

Özetle; işgörenlerin, diğer işgörenlere, işine, örgütüne ve en başta da kendi duygularına yabancılaşması hem kendiyile iletişimden hem de kişilerarası iletişimden oldukça uzaklaşıldığı anlamına gelecek ve işgörenlerin kendileriyle ve birbirleriyle

yaşadığı bu iletişim kopukluğu da yabancılaşmanın meydana gelmesiyle sonuçlanacaktır (Öztürk, 2013: 161).

### **1.6.2.5. Grup Özellikleri ve Modüler İlişkiler**

En genel anlamda grup kavramı; belli bir amacı gerçekleştirmek için motive olmuş kişilerin bir araya gelmesiyle oluşturdukları topluluktur. Anlaşılacağı gibi her bir araya gelen insan topluluğu grubu ifade etmemekte, bu topluluğun belli bir amaç için toplanmış olması gerekmektedir (Baraz, 2012: 87). Bireyler bu tür bir gruba üye olarak; arkadaşlık ilişkileri kuracak, tutum oluşturacak, duygularını ve hislerini dile getirecek, problemlerini çözüme kavuşturacak, mensubiyet duygusunu aşılacak, sıkıntı ve endişelerinden kurtulacaktır. Ayrıca grup, toplumların oluşmasına ve ilerlemesine de katkı sağlayacaktır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 26).

Grubu bir araya getiren, bir çatı altında toplayarak birleştiren örgütler, grup üyeleri tarafından oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde bir gruba dahil olmaktan duyulan gurur, örgüt üyelerinin örgütün itibarına, önemine ve varlığını sürdürmesine dolaysız olarak değer vermeye itmektedir. Bu değer, tıpkı bireylerin kendi kişisel itibar ve statüsüne verdiği önem gibidir. Böyle durumlarda birey yalnızca üyesi olduğu grubun değerlerine uygun düştüğü için örgüt amaçlarını kendi amaçlarından üstün tutacaktır. Bu durum ise örgüt amaçları ile kişisel amaçlar arasında bir uygunlaşma ve uzlaşma meydana getirecektir. Üyeler ancak böyle bir benimseme duygusuyla örgütün varlığını devam ettirme konusunda istek ve arzu duyacaklar, çaba göstereceklerdir. Bu grup üyelerinin, benimseme duygularının kuvvetlenmesiyle örgütsel bağlılık artış gösterecek ve iyileşme ve örgüt itibarında artış sağlamaya yönelik güçlü bir arzu duyacaklardır (Eren, 2004: 41). Netice de her örgütte bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, normları aracılığıyla grup üyelerinin davranışlarını önemli ölçüde etkileyecektir. Bireylerin beklenti ve ihtiyaçları üyesi oldukları grup tarafından karşılanıyorsa, onlarında bu normlara uyma dereceleri yani gruba bağlılıkları artış gösterecektir. Bu durumda grubun amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedefleri arasında bir uyum söz konusu ise birey verimliliği ve tatmin düzeyi artacak bu durum

da örgüt verimliliğinde olumlu bir etkiye neden olacaktır. Ancak grup amaçları ile örgüt amaçları arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu grupların örgüt içinde bozucu hatta yıkıcı etkileri olacak bu ise örgütü pek çok yönden olumsuz olarak etkileyecektir (Uyargil vd., 2009: 32).

Aynı zamanda birey grubun arzu ve isteklerine; grubun karar, düşünce ve değerlerinin doğruluğuna inanmadan yalnızca grup baskısı sebebiyle uyum sağlıyorsa benimseme duygusu oluşmamış demektir. Bu durumda birey doğruluğuna inandığı ve benimsediği için değil sadece grubun baskısı sebebiyle grup içindeki emirlere itaat etmektedir (Eren, 2004: 118). Grup içinde benimseme ve kabullenme duygusu oluşmamış bireylerin varlığı da yabancılaşmayı çağrıştırmaktadır.

Yine bireyler üyesi oldukları grup içinde kendilerini değersiz hissediyor, bekledikleri ilgiyi göremiyor ve sarf ettikleri gayretlerin karşılığını da alamıyorlarsa, bölücülük yaratmak, anarşi ve kaos ortamı oluşturmak amacıyla faaliyete geçeceklerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 150). Böylece grup içinde aradığını bulamayan işgörenler, yarattıkları bu kaos ortamında yavaş yavaş yabancılaşma eğilimi içine gireceklerdir.

Yabancılaşma sosyolojik açıdan ele alındığında kişinin mensubu olduğu gruba karşı olmasını, üyesi olduğu gruba yabancılaşmasını ifade etmektedir (Şimşek vd., 2012: 54). Yani yabancılaşma temelde bireylerin kendilerini üyesi oldukları topluma ya da bir gruba ait hissetmemeleridir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 114). Sonuç itibariyle örgütte oluşan bir grup içinde çeşitli sebeplerle yer alan işgörenler, o grubun fikirlerini, kararlarını, değerlerini kabullenmez, zorlama ile grup içinde kalmaya devam ederse, oluşmayan kabullenme duygusu işgörenlerin içinde bulunduğu gruba ve örgüte karşı yabancılaşmasına neden olacaktır.

Modüler ilişkiler; bireyler arasında örgütsel bağ ve buna benzer sebeplerle, örgüt içinde yalnızca ihtiyaçtan doğan geçici, yapmacık ve yüzeysel ilişkilerdir (Şimşek vd., 2006: 576). Bir örgüt üyesini, diğer bir örgüt üyesine bağlayan en önemli bağ, örgütün menfaatidir. Bu örgüt çıkarının zarara uğramaması ve bunu



gerçekleştirmekten sorumlu olan işgörenin kaybının olmaması için işgörenler arasında bir takım ilişkiler kurulur ki bu ilişkiler tam olarak modüler ilişkileri ifade eder (Yeniçeri, 2009: 187).

Örgüt içinde işgörenlerin adeta pamuk ipliğine bağlı ilişkiler kurmaları, içten ve samimi olamayan bir yapı içinde çalışmalarını sürdürmeleri, kendilerini bu zorlayıcı yapı içinde yalnız hissetmelerine neden olmaktadır. Makineleşme, çalışma koşulları ve bunlar gibi pek çok yabancılaşma nedenine bir de kopuk, kesik, kalıcı olmayan, samimiyetsiz ve başladığı yerde biten modüler ilişkiler eklenince yabancılaşma kaçınılmaz olmaktadır (Yeniçeri, 2009: 189).

#### **1.6.2.6. Üretim Biçimi ve İşbölümü**

Günümüz toplumunda işgörenler, ürün veya hizmet meydana getirme sürecinde çok küçük bir yere sahiptirler (Kreisher, 2003: 10). Bu durum ise günümüzde işgörenlerin yabancılaşmalarını arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer bir deyişle örgütlerin veya işletmelerin üretim şeklinin, işgörenlerin kendilerine, diğer işgörelere, işlerine veya örgütlerine yabancılamalarını artıcı ya da azaltıcı bir etki yarattığını söyleyebiliriz. Örneğin; birim imalat yapılan bir örgütte çalışan, birim olarak ürettiği ürünlerden parasını alacaktır. Bu da işgörenin ürün üzerinde el emeğinin katkısını görmesine neden olarak yabancılaşma eğiliminden uzaklaştıracaktır. Seri imalat yapan bir örgütte ise işgörenler ürünün bütününe yaptıkları katkıyı göremeyeceklerdir. Dolayısıyla seri imalat teknolojisi ile kişisel yeteneklerini görme fırsatı bulamayan işgörenler yabancılaşma eğilimi içerisine gireceklerdir. Bu monoton yapı işgörenleri işlerinden ve örgütlerinden uzaklaştırarak yabancı hale getirecektir (Halaçoğlu, 2008: 70).

İşin tamamının tek bir kişi tarafından yapılması yerine, uzmanlaşmayı sağlayacak biçimde küçük parçalara ayrılarak her bir iş parçasının farklı bir kişi tarafından yapılması tekniğine iş bölümü denir (Benligiray, 2012: 156). Her bir

işgörenin örgüt içindeki fonksiyonu farklıdır ve yapacağı işler en ince ayrıntısına kadar belirlenmiştir. İşbölümünün en üst düzeyde olduğu örgütlerde en ileri teknolojiler kullanılmakta ve bu durum üretim sürecinde çalışan bireylerin fonksiyonunun daha da daralmasına neden olmaktadır (Shepard, 1973: 71).

Adam Smith' e göre iş bölümü; üretim biçiminin bilinçli düzenlenmesinin bir sonucu değil, insanların doğalarından gelen bir eğilimdir (Esin, 1982: 15). Sanayileşmenin beraberinde getirdiği kitle üretimi ve yoğun iş bölümü ve uzmanlaşma, işgöreni makinenin bir parçası haline getirmiş ve rutin, tekdüze bir çalışma ortamı yaratmıştır. Böylece işin rutin ve monoton olan daha küçük parçalara ayrılmasıyla birlikte işgören üretim sürecine ve kendi emeğine yabancılaşmaya başlamıştır (Göktürk, 2007: 211). Çünkü aşırı işbölümü sonucunda işgören yaptığı işi ne için yaptığını bilmemekte, örgüt açısından ne yararı olduğunu anlayamamakta ve yaptığı işe hiçbir anlam verememektedir. Amaçsız ve tekdüze bir biçimde yapılan bir iş de, işgören için bütün anlamını yitirmektedir (Shepard, 1973: 73).

Yapılan araştırmalarda da iş bölümünün yorgunluk ve monotonluk yarattığı sonucuna varılmıştır. İş anlamsız ve monoton hale getiren işbölümünün işgörenleri psikolojik bakımdan etkileyerek bunalıma sürüklediği, dolayısıyla işgörenlerin iş memnuniyetlerinin azaldığı ve yabancılaştıkları söylenebilir (Benligiray:156). Ayrıca iş bölümü ve uzmanlaşma koordinasyonu zorunlu kılmakta, bu durum ise otoritenin merkezileşmesi sonucunu doğurarak, hiyerarşik yapı içerisinde üstlerin astlar üzerinde artan ölçüde denetimine neden olmaktadır (Aytaç, 2004: 193). İşlerin daha iyi yapılabilmesi için süreklilik gerektiren denetim de işgörenlerde kırgınlık ve içerlemeye yol açarak yabancılaşmaya sebep olmaktadır. Denetlemenin doğrudan ve aşırı bir biçimde yapılması, işgörenlerde işe katılma fırsatının kendilerine kapatılması ve iş başında kendileri olamama gibi düşünceler uyandırarak yabancılaşma yaratmaktadır (Turan ve Parsak, 2011: 4).

İş bölümü ve uzmanlaşma; kişiyi, emek hazzı hissetmemesine neden olarak yabancılaştırmakta, psikolojik, sosyal ve bürokratik uyumsuzluk sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu durum, kişinin kendisine, yakın çevresine ve

içinde bulunduğu topluma karşı da yabancılaşmasına neden olmaktadır. Son olarak ürettiği ürüne de yabancılaşan işgören, çalışma ortamına soğukluk duymaya başlayan, bu ortamı yadırgayan ve bu ortamdan geri çekilmeye çabalayan ve örgüte karşı düşmanca tavırlar sergilemeye başlayan yabancı bir halini alır (Aytaç, 2004: 205-206).

### **1.6.2.7. İnançlar ve Tutumlar**

İnançlar; örgüt içinde, bireylerin olaylara ve diğer bireylerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri sonucunda oluşan ve neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Tutumlar ise; inançların ve belli değer yargılarının arkasında gizli olan, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, düşünce ve duyguları kapsayan, yaşananlar karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenen değerlerdir (Bakan vd., 2004: 42-43).

Farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü işgörenlerin taşıyıp getirdikleri inançlar, onların işe ilişkin tutumlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 343). Örneğin; örgüt içinde işgörenlerin bir kısmının yaşamlarını, kendilerinin dışında güçler tarafından yönlendirildiği inancına sahip olduğunu, diğer kısmının ise kendi kaderlerini kendilerinin tayin edebileceklerine inandığını varsayalım. Bu durumda; stres kaynaklarıyla karşılaştıklarında dış denetim ve yönlendirmenin gerekliliğine inananlar, strese yenik düşüp dolaylı olarak yabancılaşma sorunları yaşarken, kendi geleceklerini tayin edebileceklerine inananlar stres kaynaklarını denetleme ve üzerindeki etkisini azaltma yönünde çaba harcayacaklardır (Kırel, 2004: 193). Yani kişinin inandığı ister gerçek, ister yanlış, ister dayanaksız olsun, geçmişte öğrendiği ve edindiği inançlar, olayları algılamasını ve yorumlamasını etkileyerek, geleceğe yönelik davranışlarına yön verecektir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 11). Tutumlar da yine bireylerin çevrelerine uyum sağlamalarını kolaylaştıran bir sistem olmakla birlikte bireylerin davranışlarını yönlendiren gizli bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 254).

Tutumlar davranışların belirleyicisidir. Çünkü bireyin sergilediği tutum, onun algılarıyla, kişiliğiyle ve motivasyonu ile yakından ilişkilidir. Bu bakımdan tutum olumlu veya olumsuz bir hissi ifade eden, bir bireyin diğer bireylere, olaylara ve nesnelere karşı verdiği yanıt üzerinde etkisi bulunan, tecrübe ederek öğrendiği ve biçimlendirdiği zihinsel hazır olma durumudur (Günlü, 2010: 88). Eğer birey, bir bireye, olaya veya nesneye karşı olumsuz bir tutum besliyorsa söz konusu tutum objesinden kaçma ya da tutum objesine zarar verme eğilimi içinde olma gibi bazı tepki verici davranışlarda bulunabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 256). Böylece faaliyette bulunduğu örgüte karşı olumsuz bir tutum içinde bulunan işgörenin, örgütten kaçma ya da uzaklaşma veya çeşitli şekillerde örgüte zarar verme eğilimi içine girebileceğini söylemek mümkündür.

Kısaca örgüt içinde yüksek değer verilen inançların, işgörenlerin inançlarıyla ve bu inançların arkasında gizli olan tutumlarıyla örtüşmemesi durumunda soyutlanma meydana gelecek ve kendini örgütten soyutlayan işgören giderek yabancılaşma eğilimi içerisine girecektir. Anlaşılacağı üzere yabancılaşma; işgörende örgüte yönelik oluşan tutum bozuklukları olarak ifade edilebilen ve örgüte zarar veren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirel ve Ünal, 2011: 2-3).

İnanç ve tutumların oluşmasında bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerde etkilidir. Bu nedenle işletme yönetimi, her biri farklı kültürel ortamlardan gelen iş gücünün yönetimi üzerinde önemle durmalı, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını iyi bir şekilde analiz etmeli ve tanımalıdır. Çünkü bireylerin sahip oldukları inanç ve tutumlar, onların işe ve örgüte ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkileyerek, onlara yön vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 343). Ayrıca insan psikolojisinin temelini oluşturan inanç ve tutumlar sayesinde insanların psikolojik dünyaları devamlılık arzeder. İnsanlar ancak bu sayede çevrede olup bitenleri değerlendirerek bir hükme varabilirler. Aksi takdirde bireyler, olaylar karşısında kendi muhakeme güçlerini kullanamayan ve görüşlerini ortaya koyamayan, kararsız ve dengesiz bir hal alırlar (Eren, 2004: 174).

### 1.6.2.8. Örgütsel Stres

Bireyler en çok çalışma ortamlarında stresle karşı karşıya kalırlar. Aşırı ses, ışık, ısı, çok fazla ya da çok az sorumluluk, gereğinden çok ya da gereğinden az denetim bireylerin örgüt içinde stres yaşamalarına neden olmaktadır (Akgemci, 2001: 302). Bununla birlikte bireyler genellikle ne yapmaları gerektiğini bilmedikleri ve elde edilecek olumsuz sonuçlardan önemli ölçüde etkileneceklerine inandıkları durumlarda stres yaşamaktadırlar. Örgütsel stresin etkisi altında kalan bu bireyler ise vücutlarında meydana gelen aşırı gerilim sebebiyle çeşitli sağlık problemleri yaşadıkları gibi olayları anlamak ve yorumlamak gibi konularda da sıkıntılar yaşamaktadır. Çünkü stres altındaki bireyler için olayları anlamak ve yorumlamak oldukça güçtür ve çoğu zaman olaylar bireyler tarafından yanlış anlaşılma ve yorumlanmaktadır. Ayrıca verilen kararlarda hata yapma olasılığı da oldukça yüksektir. Yine olaylar üzerinde kontrol sahibi olamayan bireylerin, bu olaylar peşinde sürüklenmek zorunda kalması stresin sonuçları arasındadır (Kara, 2008: 151).

Günümüzde hızla gerçekleşen değişim ve gelişimlerin, sosyal ve çalışma hayatına yansımaları, bireylerin büyük sıkıntı ve bunalımlara sürüklenmelerine neden olmaktadır. Söz konusu bireyler bu tür değişimlere ayak uydurma çabasıyla kendilerini büyük bir baskı altında hissederek zorlamaktadırlar. Bu durum ise bireylerin, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında farklı düzeylerde stres yaşamalarına neden olmaktadır. Böylece örgüt içinde sürekli yoğun stres yaşayan bireyler, örgütle bütünleşememe ve yaptığı işten tatmin olmama gibi sorunlar yaşayarak uzaklaşma ve sonunda işini bırakma eğilimi içerisine gireceklerdir (Aydın, 2005: 283-284). Böylece stresin; iş kazalarının artması, işi terk etme oranının yükselmesi, işe devamsızlığın artması, işteki başarı oranının düşmesi ve yabancılaşma gibi çalışma hayatı üzerinde önemli etkiler yarattığı söylenebilir (Can, 2005: 371).

Netice itibariyle örgüt içinde işgörenlerin yaşadığı fiziksel, zihinsel ve psikolojik stres, işgörenler arasında mesleki tükenmişliğe yol açmaktadır. Bu

tükenmişlik durumu da kişinin; işinden hoşnutsuzluk duyması, güdülenme ve performans düzeyinin düşmesi, zaman içerisinde üyesi olduğu sosyal ortamdan soyutlanması, çevresine karşı duyarsızlaşması ve kendi kabuğuna çekilmesi ile sonuçlanarak yabancılaşma meydana getirmektedir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 275). Çünkü tükenmişlik hali içinde olan işgörenler yalnızca fiziksel ve duygusal bir tükenme yaşamamakta aynı zamanda iş talepleri karşısında kendini ortaya koyma fırsatı bulamayan ve kişisel başarı duygusu azalan bireyler haline dönüşmektedirler. Örgüt tarafından desteklenmeyen bu işgörenler de, yoğun ve uzun süreli bir stres yaşamakta ve tükenmiş bir hal almaktadırlar (Özgen ve Perçin, 2010: 198).

Kısaca örgütsel stres, işgörenler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkımlar yaratan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan en önemlisi de işgörenlerin işlerine ve örgütlerine karşı yaşadıkları yabancılaşma duygusudur (Aslan, 2007: 68).

### **1.6.2.9. Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi; Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütün kişiliğini meydana getiren, örgüte hâkim olan ve onu betimleyen, örgüt bireylerinin davranışlarını etkileyen ve aynı zamanda onların davranışlarından etkilenen, örgüt içinde bireylerce hissedilmesi ve algılanması mümkün olan ancak elle tutulup gözle görülemeyen psikolojik bir terimdir (Bakan vd., 2004: 67).

Örgüt iklimi; algılamaya dayanan psikolojik bir çevredir. Yani, psikolojik açıdan örgütün işgörenler için ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu ifade eder. Bu nedenle örgüt iklimi; işgörenlerin tatmin düzeylerini ve başarılarını etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Köksal, 2005: 24). Örgüt içinde sağlıklı bir örgüt ikliminin varlığı, işgörenlerde anlamsızlığa neden olan ve kuralsızlık yaratan, kişinin kendisine, işine ve örgütüne karşı soğumasına sebep olan işgören yabancılaşmasının olmadığı bir göstergesidir (Tutar, 2010: 188). Örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda ise tatmin düzeyleri düşük olan işgörenler; işe gelmeme, işi bırakma, şikâyet etme, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme ve benzer tutumlar

sergileyebilmektedirler. Ayrıca verimlilikleri ve motivasyonları düşük olan bu işgörenler, zamanla işten ve örgütten soğuyarak kendilerini yalnız hissedebilmektedirler (Efil, 1998: 112).

Kurmay personel arasındaki çatışmalar, astlar, üstler ve kurmay fonksiyondakiler arasında kurulan zayıf ilişkiler, yöneten ve yönetilen arasında yaşanan çatışmalar, sosyal destek yokluğu, zayıf iletişim, kademeler arasında var olan tehditleşmeler, örgütte oluşan informal gruplara katılmama gibi faktörler kötü ve yetersiz örgüt ikliminin işaretleridir (Genç, 2005: 269). Bir örgüt içinde böyle bir iklimin varlığı ise, örgüt kültürünün oluşmadığının; örgüt içinde kültürün oluşmaması da örgütün, kişisel çıkarlarından ve sahip oldukları özelliklerden fedakârlık yapamayan işgörenlerden meydana geldiğinin bir göstergesidir (Öztek, 2010: 138).

Bir örgüte kapalı, katılmayı reddeden ve demokratik süreçlere izin vermeyen bir örgüt iklimi hakimse, işgörenlerin stres altında iş gördüklerini söylemek mümkündür. Çünkü otoriter yönetim tarzını benimseyen liderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimleri, açık ya da gizli gerçekleştirilen denetimin yarattığı baskıcı tutum, işgörenler için örgütsel stres yaratan faktörlerdir (Genç, 2005: 270). Örgütte var olan bu katı/otoriter iklim yapısı, işgörenleri ruhsal açıdan sıkı, bunaltan ve depresif semptomlar sergilemesine hız kazandıran bir unsurdur. Üzerinde güçlü denetim ve eşgüdüm mekanizması oluşturulan işgörenler, kendilerini pek çok açıdan baskı altında hissetmekte, bu hislerini ise yaşadığı stres ve bunaltı psikoza ile dışa vurmaktadır. Böyle bir iklim yapısı içinde akılcılık kısılcacında tutulan birey gayrişahsi davranmaya zorlandığından ve sınırlı bir takım görev ve sorumlulukları yerine getirdiğinden kendisini bir bütün olarak ifade edemez. Bu söz konusu durum ise krizlere, bireylerin ileri düzeyde yalnızlığına ve yabancılaşmaya sebebiyet vermektedir. Böylece rasyonalite ve gayrişahsilik esas olduğundan işgörenler, sosyal ilişkilerde bulunma istek ve arzusunu kaybederek diğer işgörenlerle samimi ve dostluk ilişkileri kurmaktan uzaklaşırlar, hatta birbirlerini dahi tanımayarak örgüte karşı yabancılaşırlar (Tükel, 2012: 42).

### 1.6.2.10. Örgütlerde Moral

Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda kişileri gönüllü olarak çalışmaya iten ve bu çalışmasını verimli bir biçimde sürdürmesini sağlayan, kişinin moral durumudur. Moral, işten elde edilen tatminin yüksek olması ya da iş yaşamının değerlendirilmesi sonunda duyulan haz ve elde edilen olumlu duygular bütünüdür (Genç, 2005: 270).

Örgüt çalışanlarının işlerinde gösterdikleri çabaları sağlayan güdülerin düzeyi, bir bakıma moralin bir göstergesidir. Bir işgörenin moralinin yüksek olması, onun, hem örgüt amaçlarını benimsediğinin ve gerçekleştirmek için çaba gösterdiğinin hem de grup olarak kendi aralarında bir bağlılık bulunduğu göstergesidir. Aynı zamanda moral, örgütün amaçları ile işgörenlerin ihtiyaçları arasındaki denge ve dengesizliktir. Örgüt çalışanlarının amaçlarının gerçekleşmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması onların moral düzeylerine yansır. Böylece moralin, bireylerin ya da grupların iş birliği derecesini belirleyen ruhsal durumlarını yansıttığını söyleyebiliriz (Ada, 2006: 8).

Moral; her şeyden önce değişken bir yapıya sahip olan, sürekli yükselip alçalan bir seyir izleyen, dinamik bir kavramdır. Bu değişken yapısı sebebiyle sürekli özen gösterilmesi gereken bu duygu, her an beslenip desteklenmelidir (Eren, 2004: 197). Aksi halde düşük moral düzeyi işletmeler açısından birçok sorunu beraberinde getirecektir. İlk olarak işgörenin fikri, emeği ve yeteneği işin görülmesinde etkin ise verim düzeyinin bu durumdan önemli ölçüde etkilenebileceği söylenebilir. Yani morali bozuk olan işgören yapılan işte emek, fikir ve yetenek bakımından söz sahibi ise örgütün başarısı ve verimliliği düşecektir. Ayrıca düşük moral düzeyi işgörenin bedensel açıdan rahatsızlanmasına da neden olabilecektir. Bununla birlikte iş gruplarından kopmalara neden olan moral bozukluğu, bireyin yalnızlığa itilmesine sebebiyet vererek, bireyin yabancılaşmasına davetiye çıkarmaktadır. Moral düzeyinin düşmesi ve buna bağlı olarak artan yabancılaşma ise örgütte artan izin istemelere ve işe devamsızlığa neden olacak, hatta bu durum işten ayrılmalara kadar giderek işçi devrini artıracaktır (Yılmazer ve Eroğlu, 2012: 65).



Kısaca örgüt içinde sağlıklı bir yapı oluşturabilmek ve işgörenlerin yabancılaşmalarını önleyebilmek için, örgüt içinde moral ve motivasyonu artırıcı bir iklimin oluşturulması gerekmektedir (Tutar, 2010: 202).

Bu sıralanan faktörler dışında da örgüt içinde yabancılaşmaya sebep olan bir takım etmenler vardır. İşgörenlerin, örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olan bu faktörlerden biri; işgörenlerin, örgüt içinde başkalarının kontrolünde iş yapmaları ve yaptıkları işlerin sonuçlarını değerlendirme olanağından yoksun bırakılmalarıdır. İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel hedeflere özdeşim duyguları yoksa ve bu gibi durumları anlamsız uğraşlar olarak algılıyorsa yabancılaşma olgusu ortaya çıkacaktır. Yani işgörenler, başkaları tarafından konulan kuralları anlamsız bularak, davranışlarının başkaları tarafından yönlendirildiği anlamsız hareketler olduğu hissine kapılacak ve sürecin gerçek anlamını kavramada zorlanarak soğuma hissi duyacaklardır (Yıldız vd., 2013: 1258).

Bu kapsamda değerlendirilebilecek bir diğer neden ise işgörenlerin işlerinden aldıkları doyumdur. İşgörenlerin yaptıkları işler sonucunda duydukları manevi haz anlamına gelen iş doyumunu; işgörenlerin istekleri ile işin özelliklerinin örtüşmesi durumunda meydana gelir. Aksi durumda meydana gelen iş doyumsuzluğu ise işgörenlerin işine karşı duyduğu olumsuz duygular olarak ifade edilebilir (Yelboğa, 2007: 1). İş doyumunu ile yabancılaşma arasında ters orantı olduğu söylenebilir. Yani, iş doyumun yüksek olduğu durumlarda yabancılaşma daha az, iş doyumsuzluğunun olduğu durumlarda ise yabancılaşma daha yüksek olacaktır (Aldemir, 1983: 67).

İşinde doyumsuzluk yaşayarak olumsuz duygulara yönelen işgörenin bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığının da bozulması, onun işinden uzaklaşmasına, işini terk etmesine, sürekli işinden yakınmasına ve mesleğinin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşüncelerine kapılarak yabancılaşmasına neden olmakta, bunun sonucunda ise örgütle arasındaki bağı tümüyle koparmaktadır (Otrar ve Halaçoğlu, 2011: 4). Ayrıca nitelik bakımından monoton sayılabilecek olan işlerde çalışan bireyler, yaratıcılığın ön planda tutulduğu, dinamik ve çok yönlü beşeri ilişkilerin söz

konusu olduğu işlerde çalışan bireylere göre daha düşük iş doyumuna sahiptir (Turan ve Parsak, 2011: 5). Böylece yabancılaşmanın nedenleri arasında, yapılan işin monoton olması da gösterilebilir. Monotonluk, bireyler üzerinde umutsuzluk, gerilim, stres, sıkıntı, ilgisizlik, pasif direnme gibi ileri düzeyde bir takım psikolojik ve sosyal bozukluklara yol açan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan söz konusu işin monoton olması ve bireylerin kendilerini iş süreçlerine dahil edememeleri de işgörenlerin yabancılaşmalarına neden olabilmektedir (Döş ve Asarkaya, 2013: 89-90).

İşgörenleri yabancılaşmaya iten sebepler arasında, yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi kişisel özelliklere de yer verilebilir. Ayrıca tüketim ve boş zamanları kullanma alışkanlığı da yabancılaşmanın nedenleri arasında gösterilebilir (Şimşek vd., 2012: 55).

## **1.7. Örgütsel Yabancılaşma Boyutları**

Bireylerin işlerine yabancılaşması konusunda yapılan yakın zaman çalışmalarının temelleri ilk olarak Seeman tarafından oluşturulmuştur (Develioğlu ve Tekin, 2013: 19). Dolayısı ile ampirik çalışmalarda daha çok Seeman'ın kavramsallaştırdığı yabancılaşma boyutları kullanılmaktadır. Seeman'ın yabancılaşma konusunda yapmış olduğu bu sınıflandırma; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık (normsuzluk), sosyal tecrit veya yalıtılmışlık ile kendine yabancılaşma gibi beş değişik tür üzerinde yoğunlaşmıştır (Seeman, 1959: 784).

### **1.7.1. Güçsüzlük**

Güçsüzlük kavramına Marks'ın kapitalist toplumdaki işçilerin koşullarını nitelediği yabancılaşma kuramı kaynaklık eder. Bu anlamda güçsüzlük; bireyin beklentilerini kontrol etme durumu ile isteği kontrol etme düzeyi arasındaki uyumsuzluğun bireyde yarattığı duygudur (Seeman, 1959: 784).

Güçsüzlüğün iki boyutu bulunmaktadır. İlk boyut iş sürecinde işgörenin “özgürce hareket edebilme” derecesidir. Bu boyut işgörenin çalışma süresindeki esneklik ve işyerindeki iletişim özgürlüğüne bağlı olarak değişmektedir. İkinci boyut ise işgörenin “örgütsel karar alma sürecindeki etkinliği”dir. Bu boyut ise işgörenin stratejik yönetsel kararlardaki etkinliğine ve çalışma şartlarıyla doğrudan ilişkili olan iş politikalarıyla ilgili olarak alınan kararlardaki etkinliğine göre değişmektedir (Bacharach ve Aiken, 1979: 860-861).

Literatüre bakıldığında güçsüzlüğün genelde beklentileri gerçekleştirememeye, dış kontrolün aşırılığı ve kendine ait aktivitenin kendine ait olmayan ürün için harcanması olmak üzere üç anlamda kullanıldığı görülür (Seeman, 1959: 785). Yabancılaşmanın bu boyutu üründen ayrılma, yönetimi etkileme konusundaki yetersizlik, çalışma koşulları üzerindeki etkisizlik ve işin genel sürecindeki yetersizlikler olarak tanımlanabilir (West, 1975: 295).

Melvin Seeman’a göre güçsüzlük; bireyin beklentilerini ve gerçekleştirebileceğine inandığı ihtimalleri kendisinin belirleyememesi ve sonucunu değiştirebilmek için elinden hiçbir şeyin gelmediğini düşünmesi durumudur (Seeman, 1983: 173). Seeman yabancılaşma olgusunun en temel ögesinin, bireylerin kurumsal yapılar karşısında duyduğu çok yönlü güçsüzlük olduğunu belirtmiştir. Bireylerin ekonomik-politik, merkezi bürokrasi-devlet yönetimi, kitle iletişim araçları-kitle kültürü ve benzeri yapılar karşısındaki güçsüzlüğü, endüstri devrimi sonrasında insanın temel sorununu teşkil etmektedir. Bu nedenle de E. Kahlers söz konusu tarihsel serüveni “insanların tarihi, insanların yabancılaşmalarının tarihidir” diyerek özetler (Aytaç, 2005: 322).

Lonca tarzı üretimin yerini büyük fabrikaların alması, işgörenin kontrol ve özgürlüğünü elinden almıştır. İş sürecinde güçsüzlük duygusu yaratan bu durum, işgörenin başka insanların veya teknolojik bir sistemin kontrolü ve hâkimiyeti altında olduğunu düşünmesi ve bu sonucu hiçbir şekilde değiştiremeyeceğine inanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Buna göre Shepard yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunu

işgörenin iş üzerindeki özgürlük ve kontrol eksikliği olarak tanımlamaktadır (Shepard, 1973: 66).

Clark'a (1959: 849) göre güçsüzlük; yabancılaşmanın kendisidir. O'na göre yabancılaşma; kişinin hayatıyla ilgili özel durumlar için belirlediği rollerde kendisini başarısız hissetmesi ve bu rolleri yerine getiremeyeceği konusunda güçsüzlük hissetmesidir.

Yabancılaşmanın bu boyutunu Marks'a göre yorumlayan Dean'a göre işgören ürettiği ürünlerde ve üretim araçlarında söz sahibi olamamakta, bu konudaki kontrolü tamamen kaybetmektedir. Bu süreçte herhangi bir etkisinin ve kontrolünün olmadığı hissine kapılan birey ise, güçsüzleşecek ve yabancılaşacaktır (Dean, 1961: 754) Ancak bu durum bireyin üretim araçlarından soyutlanması türünden nesnel bir kavram olarak değil, ruh halini anlamaya yönelik subjektif bir kavram olarak anlaşılmalıdır (Otrar ve Halaçoğlu, 2011: 3). Yine güçsüzlük kavramı Marksizm'de; kapitalist toplumda işçinin üretim araçlarından kopmasının ve karar almadan soyutlanmasının, işçinin ruh haline yansımaları olarak ele alınmıştır (Göktürk ve Günalan, 2006: 130). Marks, güçsüzlük kavramı ile bu duygunun toplumsal koşulların etkisi altında kaldığı ve objektif bir olgu olduğunu anlatmak istemektedir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008 140). Bu söz konusu durum yalnızca bireyi üretim süreçlerine ya da ürettiği ürüne yabancılaştırmamış aynı zamanda insana, doğaya ve topluma da yabancılaştırmıştır. Buna göre yabancılaşma; bireylerin kendi davranışlarının sonuçlarını kendi davranışlarıyla belirleyememesi, dolayısıyla bireylerin, örgüt içinde oluşmuş olan sınıf veya grupların kendi isteklerini gerçekleştirememesidir (Kıyan, 2011: 92). Yani yabancılaşma kavramı, bireylerin kontrol etme beklentisi ile kontrol etme olanağı arasındaki farklılıktan meydana gelmektedir. Bu durumdan hareketle de bireyin başkaları tarafından yönlendirildiği hissine kapılmasının ve olayları kontrol edemeyeceğine inanmasının güçsüzlüğün en önemli belirtileri olduğu söylenebilir (Gürcü ve Yozgat, 2012: 598).

Kısacası güçsüzlük; kişinin olaylar üzerindeki denetleme olanağını kaybettiği, olayların kendisini yönlendirdiği ve olaylara gerçek benliğini

yansıtamayarak müdahale edemediği hissine kapılmasıdır. Sonuç itibariyle kişiler bedensel bir tükenmişlik, yorgunluk ve umudunu yitirmişlik gibi güçsüzlük içine düştüğünde insanlarla iyi ilişkiler kuramayarak yabancılaşacaklardır (Başaran, 2008: 284).

### **1.7.2. Anlamsızlık**

Güçsüzlük, kişinin davranışlarının sonuçlarını kontrol edememesi durumunu ifade ederken, anlamsızlık kişinin davranışlarının sonuçlarını bilememesi, sonuçlar hakkında bir öngöründe bulunamaması durumunu ifade etmektedir (Kıyan, 2011: 92). Anlamsızlık, kişinin neye inanacağını bilememesi, öğretilen doğruların kişi için bir anlam ifade etmemesi ve kişinin bu doğruların kendisini bir sonuca götüreceğine inanmamasıdır (Bolton, 1972: 544).

Bu boyut bireyin karşı karşıya olduğu olguyu anlamlandırması halidir. Diğer bir deyişle karar verme durumunda kalan bireyin, karar verebilmesi açısından neye inanacağı konusunda emin olamaması, kafa karışıklığı yaşamaması ve karar vermek için gerekli en düşük netlik seviyesine ulaşamaması durumudur. Bu haldeki bir birey, herhangi bir durum karşısında seçebileceği alternatiflerin kendisine ne gibi sonuçlar sunacağı konusunda net bir fikre sahip olmaktan uzaktır (Seeman, 1959: 784; Neal ve Rettig, 1967: 54-64).

Seeman yabancılaşmanın anlamsızlık boyutunu; kişinin inanması gerekenler konusunda yeterince aydınlanamaması ve bireysel karar verme sürecinde kişinin doğruları ile toplumun doğrularının bütünleşmesi olarak tanımlamaktadır (Seeman, 1983: 173). Dinsel anlamda nihilist bir bakış açısını besleyen bu semptom, bireysel dünyayı algılama biçiminin bir temel üzerine konumlandırmasını zorlaştırır (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 7). Bu durumda birey toplumsal ve bireysel olayları anlamlandırmakta sorun yaşayarak toplumsal etkinliklerden çekilecektir (Ünsar ve Karahan, 2011: 364).

Travis (1986: 68) ise anlamsızlığı; kişinin kendi mutluluğu ile kendi yapabilecekleri arasında bağlantı kuramaması, kendi mutluluğunu artırıcı bir davranışta bulunma konusunda kendisini umutsuz hissetmesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel anlamda karşımıza çıkan anlamsızlık, örgüt amaçlarının kişisel rollerle çatışması sonucunda meydana gelmekte ve örgüt içinde bütünleşmeyi önleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşbölümünün bir sonucu olarak işgörenlerin yalnızca yapacağı işi bilmesi ve bu konuda uzmanlaşması, diğer işgörenlerin veya örgütün diğer bölümlerinin yaptığı işler konusunda fikir sahibi olamamalarına neden olacaktır. Bu nedenle de işgören, yaptığı işin örgüte sağladığı faydanın farkına varamayacaktır. Böylece işgören, bir amacının olmadığı ve yaptığı işin anlamsız olduğu duygusuna kapılacaktır. Dolayısıyla anlamsızlık; işgörenin örgütte gerçekleştirilen diğer işlerle, kendi yaptığı iş arasında bir bağlantı olmadığı düşüncesine kapılması olarak tanımlanmaktadır (Shepard, 1973: 67).

Kısacası işbölümü ve uzmanlaşmayla birlikte işgören, örgüt içinde tamamından sorumlu olduğu bir ürünün yalnızca küçük bir parçasından sorumlu hale gelmiştir. İşgören emeğinin ürüne olan katkısını değerlendiremez olmuş, makine gibi örgütün bir parçası durumuna gelmiştir. Emeğin üründen uzaklaşması ile de işgören, davranışlarının sonucunu kestirememeye, göremeye gerçeğiyle yüzleşmektedir. İşgörenin kendisine ne işe yaradığını sormasıyla da anlamsızlık durumu yaşanmaktadır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 322).

### **1.7.3. Kuralsızlık (Normsuzluk)**

Kuralların etkisini yitirmesi, amaçlara ulaşmak için kural dışı eylemlerin zorunluluğuna inanılması kuralsızlık olarak ifade edilebilir. Yabancılaşmanın bu boyutu, Durkheim'in anomi kavramından ortaya çıkmıştır (Seeman, 1959: 787). Aynı zamanda bu kavram Mertoncu anomiyeye de atıfta bulunmaktadır (Tükel, 2012: 40). Mertoncu anomi; toplumsal yapıların ve kültürel değerlerin yarattığı baskıların yol açtığı, araçlar ile amaçların kesişmesi noktasında ortaya çıkan bir kavramdır. Merton'a göre; araçlar ile amaçlar arasındaki uyumsuzluğun yarattığı gerilimden

kaynaklanan anomi, Durkheim'e göre normsuzluk, kuralsızlık ve düzen eksikliği kavramlarını karşılamaktadır (Can, 2004: 99-100). Normsuzluk; bireyin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli görülen davranışların gerekliliğini onaylamaması (Çağlar, 2013: 1498), bu amaç ve hedeflerine yalnızca toplumsal olarak kabul görmeyen davranışlar sonucu ulaşabileceğine inanmasıdır (Seeman, 1983: 173).

Kelime anlamından da anlaşılacağı üzere yabancılaşmanın kuralsızlık boyutu; bireyin kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda çabalarını sürdürürken gerek toplumsal gerekse kurumsal kuralları göz ardı etmesi durumunu ifade etmektedir. Bu durumda işgörenler hedeflere ulaşmada kuralları umursamayarak kendi yollarını çizecekler (Polat ve Yavaş, 2012: 220), toplumsal değerlerle, doğrulara uymayan davranışlar sergileyeceklerdir (Salihoğlu, 2014: 3).

Dean'a göre kişide kuralsızlık duygusu huzursuzluk veya endişe, amaçsızlık ya da belli bir hedefi olmama şeklinde ortaya çıkabilmektedir. O'na göre kuralsızlığın amaçsızlık ve kişisel normlar ile toplumsal normların çatışması şeklinde iki ayrımı vardır. Amaçsızlık kişinin hayatına yön veren değerlerin yokluğudur. Kişisel normlar toplumsal yardımlaşma ya da örgüt içinde örgüt işleyişine riayet etme davranışlarının yerine kişinin kendi doğrularıyla hareket etmesine neden olur. Kişisel normlarla toplumsal normların çatışması ise, kişide var olan rekabet duygusu ile işbirlikçi yapı arasındaki uyumsuzluğun artmasıdır (Dean, 1961: 754-755; Neal ve Rettig, 1967: 54-64).

Davranışlara yön verecek normların bulunmaması ya da yetersiz olması durumunda birey amaçsızlığa düşmekte, normların çok veya çelişkili olması durumunda ise birey çelişkili olan normlar arasında davranışlarına yön vermek durumunda kalmaktadır. Her iki durumda meydana gelen normsuzluk halinde ise toplumda sosyal olarak olumlanmayan davranışların hedeflere ulaşmada etkili olduğu beklentisi bulunmaktadır (Kıyan, 2011: 93). Bu kuralsızlık hali; belirlenen amaç ve hedeflere varabilmek için gerekli yükselmeyi sağlayacak araçların yetersizliği karşısında, işgörenleri topluca yukarılara tırmandıracak yoğun ve güçlü

baskıların olduğu ortamlarda daha da çoğalacaktır. Bu durumda da bireyler kanunsuz ve meşru olmayan araçlar kullanabileceklerdir (Bayhan, 1997: 39).

#### **1.7.4. Sosyal Tecrit (Yalıtılmışlık)**

Yabancılaşma kavramının bu boyutu toplumsal ilişkilerden dışlanma ya da yalnız kalma duygusu olarak ifade edilir (Doğan, 1998: 27). Bu anlamda yabancılaşma; verili bir toplumda tipik olarak yüksek sayılan inanç ya da hedeflere düşük ödül değeri verme olarak tanımlanabilir (Özbudun ve Demirer, 2008: 43). Diğer bir deyişle, bireylerin toplum tarafından yüksek değer verilen şeylere, düşük değer vermesinden kaynaklanan durumdur (Ehtiyar ve Kocaman, 2008: 20). Burada toplumun ya da örgütün yüksek değer verdiği inanç veya amaçlar birey açısından herhangi bir değer taşımamaktadır. Ayrıca Seeman topluma yabancılaşmanın, toplumsal düzen eksikliği anlamına gelmediğinin altını önemle çizmekte ve popüler kültür standartlarının bireysel beklenti ve yönelimlerden farklı olması sonucu ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bununla birlikte Seeman topluma yabancılaşmanın daha çok entelektüeller için geçerli bir kavram olduğunu belirtmiştir (Seeman, 1959: 788-789).

Dean'a (1961: 755) göre sosyal izolasyon, Durkheim'in anomi kavramına göre yorumlanmalıdır. O'na göre grup standartlarından ya da gruptan ayrılma, farklılaşma duygusu olarak ifade edilebilen yabancılaşmanın bu boyutu düşük sosyal katılım, yüksek işsizlik düzeyi, toplum kuruluşlarına ve derneklere katılamama, seçimlere katılamama, yüksek personel devir hızı, yakın ilişkilerin yokluğu şeklinde görülebilir.

Sosyal izolasyon, bireyin içinde bulunduğu toplum tarafından belirlenmiş olan norm ve amaçlara yeterli olmayan bir biçimde katılması ya da yabancılaşmasıdır (Tezcan, 1983: 246). Bu yabancılaşma hali, bireylerin istemli olarak kendilerini içinde buldukları çevreden geri çekmeleri ve uzaklaşmaları ya da kendilerini herhangi bir gruba veya topluluğa ait hissedememeleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274). Bu durum ise örgüt içinde iki şekilde meydana



gelmektedir. Bunlardan ilkinde birey, toplumun ya da grubun kendisini istemediğini ve reddettiğini düşünmekte, ikincisinde ise kendi düşünceleri çerçevesinde bir grubu ya da topluluğu reddeden birey, içinde bulunduğu topluluğu dışlamaktadır (Travis, 1986: 65; Taviss, 1969: 48). Bu düşüncelerden herhangi birisine kapılan bireyin toplumla ve toplum doğrularıyla bağlantısı giderek azalacak ve zamanla tamamen kopacaktır. Örgütsel anlamda izolasyondan söz edebilmek için bireyin üstlerinden, yapısal olarak üstü olmayan, ancak yapısal olarak kabul görmüş otoritelerden (yaşlı işgörenler ve kıdemli iş arkadaşları), iş arkadaşlarından ve örgütteki diğer tüm işgörenlerden kendisini izole etmiş olması gerekmektedir (Sarros vd., 2002: 290).

Birey bir toplum içinde varlığını sürdürür ve o toplumun değerlerini bilinçli ya da bilinçsizce benimser. Bazen sosyal kuralların içselleştirilmesi kişiliğin tümünü kapsamaz. Kuralların insanın doğasıyla çelişmesi durumdan ise çevreden uzaklaşma başlar (Ehtiyar ve Kocaman, 2008: 20). Yani toplumsal anlamda yabancılaşmaya başlayan bireyin çevresiyle etkileşimini sağlayan davranışlarında bozulmalar meydana gelir ve toplum karşısında çekingen ve pasif bir tutum sergileyen birey giderek içinde bulunduğu çevreden kopar. Kısacası birey kendisinden beklenen toplumsal rollere karşı kendisini yabancı hissederek topludan izole olur (Holcomb-McCoy, 2004: 193).

### **1.7.5. Kendine Yabancılaşma**

Bu boyutuyla yabancılaşma; verili davranışın beklenen gelecek ödüllere bağımlılığı; faaliyetin bireyin kendisi dışındaki ödüllere bağımlılığı olarak ifade edilebilir. Bu açıdan kendine yabancılaşma, bireyin kendini ödüllendirici bir faaliyet bulamayışı olarak tanımlanabilir (Özbudun ve Demirer, 2008: 43). Diğer bir deyişle kendine yabancılaşma, bireyin kendisini ödüllendirme ve gerçek doyum sağlayıcı etkinlikler bulma konusunda yetersiz kalmasıdır (Tezcan, 1983: 246).

Seeman'a (1959: 789-790) göre kendine yabancılaşma; bireyin geleceğe yönelik beklentileriyle davranışlarının birbiriyle uyumsuzluk göstermesi, beklentilerin dışına çıkılarak farklı davranışlar sergilenmesi olarak ifade edilebilir.

Erich Fromm'a göre kendine yabancılaşma; kişinin yeteneklerini kendi dışında görmesidir. Kendisi ile bağlantısı kopan kişinin diğer insanlarla da bağlantısı kopacaktır. Statü peşinde koşan kişi bu amacına ulaşabilmek için kendisini ve yeteneklerini pazarlanabilir bir ürün olarak sunacaktır. Böylece kişi gerçek varoluşundan uzaklaşacaktır (Dean, 1960: 186; Neal, 1963: 600). Yani kendine yabancılaşan birey yaptığı işe ve iş süreçlerine bağlı olarak kendi varlığı ile olan ilişkisini yitirir (Çetin vd., 2008: 719). İşine ilgi duymayan, işi ile meşgul olamayan, kendisini işine daha fazla katamayan işgören kendi fikirlerine, kendi kavrayışlarına yabancı hale gelecektir. Yani bireyin belli bir davranışının geleceğe yönelik beklentileriyle çakışması kendi varlığına yabancılaşması sonucunu doğuracaktır (Tükel, 2012: 40). Kendine yabancı hale gelen işgören işinin iç faktörleriyle ilgilenmekten çok para ve güvenlik gibi dış faktörleriyle ilgilenir hale gelecektir. Yine işgören 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 (Gürcü ve Yozgat, 2012: 598).

Özetle; işgörenin kendisine ve buna bağlı olarak diğer işgörenlere yabancılaşması, kişinin şu ya da bu şekilde kendi gerçekliğini kavrayamaması durumunu ifade eder (Doğan, 1998: 28).

## **1.8. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları**

Yabancılaşma olgusu doğrudan doğruya örgütün insani yönüyle ilgilidir. Bu nedenle örgüt içinde yabancılaşma sürecinin etkisi altında kalmayan hiçbir insani sorun yoktur. İşgörenler arasında görülen anlaşmazlıkların, işgörenlerin yaşadığı stresin, işe devamsızlıkların ve geç kalmaların, işe karşı isteksizliğin ve örgüt içi çatışmaların temelinde büyük ölçüde yabancılaşma sorunu yatmaktadır. Dolayısı ile örgüt içinde temelinde yabancılaşmanın yer aldığı pek çok muhtemel sorun sıralamak mümkündür (Yeniçeri, 2002: 132).

Örgüte yabancılaşan birey zamanla üyesi olduğu sosyal ortamdan kendisini soyutlayarak çevresine karşı duyarsızlaşacak ve kendi kabuğuna çekilecektir (Çağlar,

2013: 1498). Yine yabancılaşan birey, kendisini örgütle özdeşleşmiş hissetmenin aksine örgütten ve kendinden soğuyacak ve örgüt içinde bir yalnızlık hissederek uzaklaşacaktır. Bu durumda işgören işini anlamsız bir eylem olarak anlamlandırarak ve üretim sürecinde güçsüzleşecektir. Örgüt içinde güçsüzleşen birey iş görmeye devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmeyecektir (Başaran, 2008: 286). Bu şekilde yaptığı işe kendisini vermeyerek ve çalışırken başka şeyler düşünerek içinde bulunduğu örgüt ortamından kendisini düşünce olarak soyutlayan birey, bir süre sonra artan bir biçimde kendisini bedence de izole edecektir. Bunları da işe geç gelme, devamsızlık yapma, işi yavaşlatma gibi tepkiler izleyecektir (Özkalp, 1988: 36). Ayrıca ileri derecede yabancılaşan işgören iş tatminsizliği, sorumluluk ve karar almaktan kaçış, iletişim sorunu, yenilik korkusu, sürekli şikayet durumu, bürokrasi sempatisi, yakın iletişimi yük olarak görme, toplumsal ilişkilerden kaçınma, yaşama karşı ilgisizlik, zihinsel bozukluklar, düzensiz yaşam ve kötü ilişkiler, aşırı bencillik, boyun eğme, sorgulamadan kabullenme ve kadercilik, teslimiyetçilik, uyuşturucu ve intihar eğilimi, toplumun değer yargılarına ve normlarına karşı ilgisizlik veya karşıtlık gibi sorunlar yaşayacaktır (Yıldız vd., 2013: 1258).

Yine örgütsel yabancılaşma işgörenlerin, örgütün kendilerine verdiği konumu ve saygınlığı reddetmesine neden olacaktır. Birey mümkün olduğunca işini yaşamının bir parçası olarak görmeyecek ve özel hayatından söz etmemeye başlayacaktır. Örgütü ve işiyle gurur duymayan birey, kendisine örgütü dışında bir takım doyum kaynakları arayacaktır. İşgören örgütün yönetimine, toplumsal etkinliklerine ve görevi dışındaki işlere tümüyle sırtını dönecektir (Başaran, 2000: 232).

Örgüte yabancılaşan birey aynı zamanda örgütün verimliliğini ve dolayısıyla örgüt içi sosyal maliyetleri de olumsuz yönde etkileyecektir. Örgüte yabancılaşan işgören örgütün ürettiği ürün ya da hizmetin kalitesiyle ilgilenmeyecek, içinde bulunduğu iş sürecinin olumsuz yanlarını düşünecektir. Bu durum ise örgüt içinde bir çatışma ortamının yaratılması sebebiyet verebilecektir (Walton, 1972: 71).

Anlaşılabacağı üzere yabancılaşmanın yaşandığı ortamlarda yalnızca birey değil, örgüt hatta toplumda önemli ölçüde etkilenecektir. İşgörenin karar verme yetkisinin kısıtlanması, işinde özgürce hareket edememesi, örgüt politikalarında etkisinin olmaması, çalışma süresi boyunca sürekli aynı işi tekrar etmesi, çalışma arkadaşlarından tecrit edilmesi kalıcı fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar da meydana getirebilecektir. İşgörenin çeşitli bunalımlar yaşayarak mutsuzluğuna sebep olan yabancılaşma, örgüt açısından da yüksek işgören devri, iş kazaları gibi pek çok olumsuzlukları beraberinde getirecektir (Turan ve Parsak, 2011: 6).

### **1.9. Yabancılaşma ile İlgili Yerli ve Yabancı Literatürün İncelenmesi**

Yerli ve yabancı literatür dikkatle incelendiğinde; turizm alanında, yabancılaşmaya ilişkin birkaç araştırmaya rastlanmıştır. Buna göre; söz konusu araştırmalara ilişkin bilgilere aşağıda kısaca değinilmiştir.

Babür'ün (2009) turizm sektöründe örgütsel yabancılaşma konulu Yüksek Lisans tez çalışmasının araştırma evreni konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri ve örneklem kapsamını ise Antalya-Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler, işgörenlerin mevcut şartlar altında hissettikleri yabancılaşma düzeylerinin çok yüksek çıkmadığını göstermektedir. Çalışma genel olarak değerlendirildiğinde, demografik özelliklerin işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinde farklılıklar yarattığı söylenebilir. Babür yaptığı bu çalışmada, işgörenlerin kendilerini güçsüz hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Yine yapılan değerlendirmeler sonucunda her ne kadar kuralsızlık boyutunda oransal açıdan kuralsızlığın olmadığı sonucu daha baskın çıksa da, kuralsızlık oranının yadsınamayacak kadar yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca işgörenlerin topluma yabancılaşma düzeylerinin düşük olduğu da araştırma sonucunda elde edilen bilgiler arasında yer almaktadır. Veriler ışığında konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin kendilerine yabancılaşmadıklarını söylemekte mümkündür.

Demirel ve Ünal'ın (2011) Meslek Yüksekokullarında turizm eğitimi alan öğrencilerin örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yaptıkları araştırmada, genel olarak yükseköğretime yeni başlamış ve yaş olarak daha küçük olan öğrencilerin yeni insanlarla tanışma ve adaptasyon sürecinde yabancılaşma durumuyla karşı karşıya kaldıklarını tespit ettikleri söylenebilir.

Develioğlu ve Tekin (2012: 121-128), beş yıldızlı otel işletmelerinin resepsiyon, mutfak ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörenlerin yabancılaşma durumlarını tespit etmek ve yabancılaşma durumu ile işgörenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkileri sorgulamak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada elde edilen veriler sonucunda, örneklemin yabancılaşma durumlarından “kuralsızlık” boyutunun cinsiyete göre önemli ölçüde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; erkeklerin kuralsızlık ortalamalarının, bayanların kuralsızlık ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca “topluma yabancılaşma” boyutunun katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaştığı, çalışma sonucunda elde edilen veriler arasında yer almaktadır. Analizler neticesinde; katılımcıların topluma yabancılaşma boyutunda en yüksek farklılığın dul işgörenler ile evli işgörenler arasında olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle; dul işgörenlerin topluma yabancılaşma seviyelerinin, diğer medeni durumlara sahip olan işgörelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, topluma yabancılaşma seviyesinin en düşük olduğu grubun da evli olan işgörenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; “anlamsızlık” boyutunun, katılımcıların faaliyette buldukları örgütlerdeki deneyim sürelerine göre anlamlı ölçüde farklı olduğu anlaşılmıştır. Anlamsızlık boyutundaki en büyük farklılığın ise örgütte 1 yıldan az çalışan işgörenler ile 10 yıl ve üzeri çalışan işgörenler arasında olduğu görülmüştür. Buna göre; örgütte 1 yıldan daha az deneyime sahip olan işgörenlerin, 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olan işgörelere göre daha fazla anlamsızlık algısı yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Yine “güçsüzlük” boyutunun katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Burada güçsüzlük boyutundaki en önemli farklılığın lise mezunu işgörenler ile önlisans mezunu işgörenler arasında olduğu tespit edilmiş, lise mezunlarının güçsüzlük seviyelerinin önlisans mezunlarından çok daha yüksek

olduğu görülmüştür. Bununla birlikte güçsüzlük boyunda dikkat çekici bir diğer noktanın ise lise mezunu işgörenlerin güçsüzlük seviyesinin lisans mezunu işgörenlerden daha yüksek olduğunun anlaşılmasıdır. Araştırmalar sonucunda, “anlamsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma” boyutlarının çalışılan departmana göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı ortaya konulmuştur. Buna göre; anlamsızlık boyutundaki en büyük farklılığın, resepsiyon departmanı ile servis departmanı arasında olduğu, resepsiyon departmanı çalışanlarının anlamsızlık seviyelerinin başta servis departmanı olmak üzere diğer tüm departmanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Topluma yabancılaşma boyutundaki en büyük farklılığın ise mutfak departmanı ile servis departmanı arasında olduğu, mutfak departmanı çalışanlarının topluma yabancılaşma seviyelerinin başta servis departmanı olmak üzere diğer tüm departmanlardan yüksek olduğu anlaşılmıştır. Son olarak kendine yabancılaşma boyutundaki en büyük farklılığın ise kat hizmetleri departmanı ile servis departmanı arasında olduğu, kat hizmetleri departmanı çalışanlarının kendine yabancılaşma seviyelerinin başta servis departmanı olmak üzere diğer tüm departmanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, işgörenlerde en fazla kendine yabancılaşma halinin gözlemlendiği ve işgörenlerin çeşitli demografik özellikleri ile yabancılaşma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı bulgulanmıştır.

Tuna ve Yeşiltaş (2013: 731-737), Ankara ve Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada etik iklimin; işten ayrılma niyeti, örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan analizler neticesinde yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla yabancılaşmanın işten ayrılmaya neden olduğu elde edilen veriler sonucunda kanıtlanmıştır.

Türkay ve arkadaşlarının (2013), İstanbul’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel yabancılaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen veriler, bireyin yabancılaşması ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre yabancılaştırmanın önemli alt boyutlarından biri olan sosyal duyarlılık düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışının birbirine paralel bir seyir izlediğini söylemek mümkündür. Fakat bireyin kendi benliğinden uzaklaşması olarak ifade edilen özüne yabancılaştırma boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının pek çok boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum ise, bireylerin içsel olarak yaşadıkları yabancılaştırma durumunu örgüt içinde sınırlı olarak yansıttıklarını ifade etmektedir.

Develioğlu ve Tekin'in (2013: 15-30), Antalya'nın Kemer ilçesi sınırları içerisinde bulunan 38 adet beş yıldızlı otel işletmesinin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, işgörenlerin kişilik özellikleri ile yabancılaştırmayı oluşturan boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda hem yabancılaştırmanın çeşitli boyutları ile beş faktör kişilik özelliklerinin çeşitli boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, hem de genel olarak yabancılaştırma ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırma neticesinde; güçsüzlük boyutunda meydana gelen yabancılaştırmanın, sorumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden, topluma yabancılaştırma boyutunda meydana gelen yabancılaştırmanın, sorumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden, kendine yabancılaştırma boyutunda meydana gelen yabancılaştırmanın, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve geçimlilik kişilik özelliğinden, genel olarak yabancılaştırma durumunun ise, sorumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden etkilenmekte olduğu bulgulanmıştır.

Yapılan araştırmalar, turizm alanı dışında kalan sektörlerde de yabancılaştırmaya ilişkin birkaç araştırmaya rastlandığını göstermektedir. Buna göre; söz konusu araştırmalara ilişkin bilgilere aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Aiken ve Hage (1966: 497-507), Amerika'da bulunan 16 sağlık kuruluşunda faaliyet gösteren 314 işgörenin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmada, yabancılaştırma ile örgütsel yapı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışmışlar, örgütsel ve toplumsal yabancılaştırma ile bürokrasi

ve merkeziyetçilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anlaşılacağı üzere söz konusu çalışmada yabancılaşma, işe ve çevreye yabancılaşma olarak ele alınmıştır. Yapılan analizler otoriter hiyerarşi ile yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmadan elde edilen veriler, aşırı bürokratik ve merkeziyetçi bir yapının olduğu örgütlerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları işe ve içinde buldukları topluma karşı daha fazla yabancılaşma eğilimi içerisine girdiklerini göstermiştir. Yapılan analizler özetle; kararlara katılma olanağının olmadığı, katı kuralların uygulandığı ve aşırı kontrolün olduğu merkeziyetçi ve biçimselleşmiş örgütlerde yabancılaşmanın daha belirgin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre; işgörenlerin organizasyonel politikalara katılmamasının, örgütte hakim olan katı otoritenin ve esnek olmayan kuralların yabancılaşmayla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, yapmış oldukları çalışmada işe ve topluma yabancılaşma nedenlerini; işgörelere tam anlamıyla kararlara katılıma olanaklarının verilmemesi, işgörelere tarafından yapılacak olan işlerin üst yönetimce en ince ayrıntısına kadar belirlenmesi, işgörelere işletme politikalarına yeterince ilgi göstermemeleri olarak sıralamışlardır.

Miller (1967: 755-768) çalışmasında, örgütteki gözetim tipi, araştırma olanakları, mesleki iklim, örgütün cesaret verme durumu ve yabancılaşma arasında nasıl bir ilişki olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. Elde edilen bulgulara göre; otokratik yönetim tarzının benimsendiği ve cesaret verme düzeyinin düşük olduğu örgütlerde, araştırma olanaklarının az ve mesleki iklimin yetersiz olduğu durumlarda yabancılaşma düzeyi yüksektir.

Seeman (1967: 273-285), “On the Personal Consequences of Alienation of Work” isimli çalışmasında, işe yabancılaşmanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma, İsveç’te bulunan çeşitli fabrikalarda çalışan 443 erkek işgörenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, eğitim seviyeleri düşük olan ve politik konulara ilgi duymayan işgörelere yabancılaşmış işgörelere olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ileri derecede yabancılaştıkları tespit edilen işgörelere kuralsızlık seviyelerinin de üst düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Yine



yabancılaşmış işgörenlerin yabancılaşma sebeplerinin içsel faktörlere bağlanamayacağı da araştırmadan elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Mervin (1971: 1-17) yaptığı çalışmada, kolej öğrencilerinin bireysel ve sosyal yabancılaşmaları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Analizler sonucunda; nevroz ile bireysel yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Seeman (1972: 385-402) yayımladığı, “The Signals of ’68: Alienation in Pre-Crisis France” başlıklı makalesinde ise, 1968 olayları öncesinde Fransız işçilerinin yabancılaşma eğilimleri ile siyasal ilgi ve örgütsel katılma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacı, Fransız işçileri için temel sorunun özellikle de güçsüzlük boyutu üzerinde odaklandığını ifade etmektedir. Bununla birlikte Fransız işçileriyle Amerikan işçilerini karşılaştıran araştırmacı, yapılan analizler neticesinde, Fransız işçilerinin Amerikan işçilerine kıyasla daha fazla güçsüzlük duygusuna sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Seybolt ve Gruenfeld (1976: 193-202), yayımladıkları çalışmada, iş tatmini ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Bunun üzerine belediye çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, iş tatmini ve yabancılaşma arasında yüksek ve önemli bir korelasyon tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça ve yaşları ilerledikçe işe yabancılaşma eğilimlerinin azaldığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre, kişinin eğitim düzeyi arttıkça işlerine olan hâkimiyetleri artacağından ve yaşın ilerlemesiyle birlikte deneyim kazanacaklarından, yabancılaşma eğilimleri daha düşük olacaktır.

Mottaz (1981: 515-529), yabancılaşmanın nedenleri ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Mottaz, 21 sorudan oluşan “Mottaz Alienation Scale” isimli bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçeği yedi farklı alanda faaliyet gösteren örgüt çalışanlarına uygulamıştır. 1313 işgörenin katılımıyla gerçekleşen araştırmada, yabancılaşma; “güçsüzlük”, “anlamsızlık” ve “kendine yabancılaşma” olarak üç boyutta incelenmiştir. Çalışmada güçsüzlük boyutu incelenmiş ve örgüt

içinde, işgörenlerin, yaptıkları işlere ilişkin kontrol yetkilerinin olmadığı, karar alımında işgörenlerin fikirlerinin sorulmadığı, günlük işlerin genel itibarıyla başkaları tarafından belirlendiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte anlamsızlık boyutunun analiz edilmesiyle de işgörenlerin örgüt içinde kendilerini önemsiz hissettiği, yaptıkları işin sağladığı katkının farkına varamadıkları anlaşılmıştır. Yine kendine yabancılaşma boyutunun analiz edilmesi de işgörenlerin işlerini severek yapmadıkları ve yaptıkları işleri sıradan işler olarak gördükleri gibi sonuçlar elde edilmiştir. Özetle bu çalışmada, yabancılaşmanın boyutları olarak ifade edilebilen güçsüzlüğün, anlamsızlığın ve kendine yabancılaşmanın örgüt içinde oldukça yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada, çalışma koşulları kendine yabancılaşma duygusunun ortaya çıkmasında en etkili faktör olarak saptanmıştır.

Travis (1986: 61-73), yapmış olduğu çalışmada, mezuniyet derecesi almış 400 öğrenci üzerinde yabancılaşmanın iki boyutu olan güçsüzleşme ve anlamsızlaşma arasındaki ilişkiyi ölçmektedir. Araştırmacı elde ettiği veriler neticesinde, güçsüzlük boyutu ve anlamsızlık boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu hipotezini reddetmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, güçsüzlük seviyesi yüksek olan bir bireyin anlamsızlık seviyesi nispeten daha düşük çıkmaktadır.

Efraty ve arkadaşları (1991: 57-78), yapmış oldukları çalışmada; kişisel yabancılaşmanın, örgüt yaşamına etkilerinin neler olduğu, bireyin örgüt ile özdeşleşmesini ve çalışma yaşamının kalitesini ne ölçüde etkilediğini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren 214 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; işgörenlerin örgüt yapısı ile bütünleşebilmesi durumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ihtiyaçlardan yoksunluk olarak belirlenen üç değişken kullanılmıştır. Buna göre yapılan analizler neticesinde; söz konusu değişkenler ile kişisel yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, işgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeyleri arttıran bir faktör olmadığı da çalışmada elde edilen sonuçlar arasındadır. Bununla birlikte, kişisel yabancılaşma seviyesinin artmasının çalışma yaşamının kalitesini olumsuz yönde etkileyeceği de araştırma neticesinde ulaşılan diğer bir sonuçtur.

Sikkink (1999: 51-86), devlet okullarında yabancılaşmanın toplumsal kaynaklarını incelediği çalışmasında, A.B.D.’deki Protestan ve Katoliklerin yabancılaşmaya yönelik yaklaşmalarını tespit etmeye çalışmıştır. Kentlilik, irksal heterojenlik ve dinsel görüşler arasındaki ilişkiyi kültürel yabancılaşma açısından incelemiştir. Kısacası Sikkink, dinsel mezheplerin yabancılaşmaya ilişkin yaklaşımını belirlemeyi amaçlamıştır.

Sarros ve arkadaşlarının (2002: 285-304) yayımladıkları makalede, dönüştürücü liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, işgörenlerin yabancılaşma eğilimlerinin düşük, işe yönelik liderlik tarzının egemen olduğu örgütlerde ise işgörenlerin yabancılaşma eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Sarros ve arkadaşları tarafından dönüştürücü liderlik ile yabancılaşma arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin yabancılaşma üzerindeki iyileştirici etkisi olduğu vurgulamışlardır.

Banai ve Weisberg’in (2003: 359-383) yayımladığı makalede, özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının yabancılaşma seviyeleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma,  özel sektör işletmesi ve iki kamu sektörü kuruluşundaki 725 çalışanın katılımıyla gerçekleşmiştir. Çalışanlar bir yıllık süre boyunca incelenmiş ve özel sektörde çalışanların, kamu kuruluşlarında çalışanlara göre yabancılaşma seviyelerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgulardan hareketle; eğitim ve cinsiyetin yabancılaşmayla anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Zamudio’nun (2004: 60-76) yaptığı yabancılaşma ve direnç konulu çalışmada, işgörenlerin formasyon için farklı imkanlar bulması hakkında bir araştırma yapılmıştır.

Lindio-McGovern’in (2004: 217-238) yayımladığı yabancılaşma ve küreselleşme bağlamında emeğin ihraç edilmesi adlı makalede, Filipinler’de küreselleşme bağlamında emeğin ihraç edilmesi farklı durumların meydana gelmesine sebep olmakta, aynı zamanda da yabancılaşmaya karşı bir direnç

göstermektedir. Araştırma, Filipinler'deki emek ihracının büyük bir bölümünü oluşturan göçmen Filipin işçilerinden nitel bilgiler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerle göçmen işçilerin yabancılaşma türleri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu makalede, göçmen işçilerin, ailede yabancılaşma, işe yabancılaşma, politik ve kültürel yabancılaşma gibi farklı yabancılaşma formlarıyla nasıl başa çıktığı da önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Klotz (2006: 405-413) yayımladığı çalışmasında, Marx'ın 1844'deki el yazmalarında yabancılaşma, emek ve cinsellik konusunu araştırmıştır. Ancak Klotz konuyu, Marx'dan farklı bir bakış açısıyla ele almıştır. O'na göre cinsellik, tıpkı emek gibi insanların bu dünyada kendilerini somut bir varlık olarak tanıma uğrunda oluşturdukları bir çeşit aktivitedir. Araştırmacı, cinselliğin insanlardan yabancılaştığını, hatta belli bir zaman sonra yabancılaşmış bir formda bize tekrar satılabileceğini iddia etmiştir.

Banai ve Reisel (2007: 463-476), etkileyici ve destekleyici liderlik ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyerek, liderlik tarzlarının yabancılaşma üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Elde edilen veriler liderlik ve yabancılaşma arasında negatif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Kaya ve Serçeoğlu (2013: 311-346), müşterilerle etkileşim halinde çalışan duygular işçilerinin sergiledikleri duygusal emeğin işe yabancılaşmadaki etkisini ampirik olarak inceleme amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, duygusal emek ve işe yabancılaşma ilişkisi oteller, çağrı merkezleri ve satış mağazalarında çalışan duygular işçilerine yönelik bir araştırmayla belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular; geçici, sözleşmeli ve çağrı üzerine çalışma şeklinde istihdam edilen işçilerin kadrolu olarak çalışan bireylere kıyasla işe daha fazla yabancılaştıklarını göstermektedir. Ayrıca duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre duygusal emek boyutlarından hem duygusal çelişki hem de duygusal çaba ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kurt'un (2013), duygusal emek faktörünün yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı Yüksek Lisans tez çalışmasının anakütlesini İstanbul'daki turizm işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda turizm çalışanlarının duygusal emek ve yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda duygusal emek ve yabancılaşma arasında ilişkiler gözlenmiştir. Çalışmada duygusal emek boyutları; yüzeysel davranış, derin davranış, duygu gösterim sıklığı, duygu yoğunluğu ve duygu çeşitliliği olarak ele alınmıştır. Yabancılaşma ise kendine yabancılaşma ve işe yabancılaşma boyutlarıyla incelenmiştir. Kurt yaptığı çalışmada, yüzeysel davranışın yabancılaşmaya olan etkisinin diğer emek boyutlarından daha önemli noktada olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca işe yabancılaşma boyutunun aracı rol üstlenmesi duygusal emek boyutlarının dolaylı yoldan kendine yabancılaşmaya sebep olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular derin davranış boyutunun yabancılaşmaya etkisinin ya az olduğunu ya da hiç olmadığını göstermektedir. Yine araştırma verilerine göre, duygu gösterim sıklığı ile işe ve kendine yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, duygu yoğunluğu ve duygu çeşitliliği boyutlarının işe yabancılaşmaya sebep olup, kendine yabancılaşmaya etki etmediği belirlenmiştir. Ancak işe yabancılaşma boyutunun aracı rol üstlenmesi, bu boyutların dolaylı yoldan kendine yabancılaşmaya etki ettiğini göstermektedir.

Görüldüğü üzere; yerli ve yabancı literatürde, yabancılaşmaya ilişkin çok sayıda araştırmaya rastlanmakla birlikte, turizm sektöründe yabancılaşma ile ilgili çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Hatta yabancılaşma sessizlik ilişkisine bakıldığında, söz konusu iki kavram arasındaki ilişkinin hiç irdelenmediği görülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1. Sessizlik Kavramı

Sessizlik, Türk Dil Kurumu sözlüğünde ortalıkta gürültü olmaması durumu, sükût yani sessiz olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Gök vd., 2013: 430). Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranışı ifade ederken, bu durumun tüm sessizlik türleri için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Sessizlik ses çıkarmanın tam tersi olarak da ifade edilemez. Sessizlik, düşünce ve fikirlerin kasıtlı olarak tutulması, paylaşılmaması durumudur (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 168). Sessizlik davranışı kişinin isteklerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Park ve Keil, 2009: 917).

İnsan bilimciler genel olarak sessizliği eylemsizlik olarak ifade etmektedirler (Nartgün ve Kartal, 2013: 50). Sessizlik psikolojide özgüvensizlik, içe dönüklük, içine kapanma, dinleme durumu gibi anlamlar taşırken sosyolojide toplumsal bir suskunluk, eylemsizleşme, toplumun sindirilmesi gibi genel olarak olumsuz anlamlar çağrıştırmaktadır. Aynı zamanda sese dayalı gürültünün olmamasının, dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu çevresel bir özelliği vardır. Bununla birlikte sessizlik, aşk, kızgınlık, küskünlük, unutma, korku, şaşkınlık, sadakat gibi pek çok duygunun da dilidir (Çakıcı, 2010: 7). Yine sessizlik, diğerlerine saygı, tevazu, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem gibi unsurlarla da yakından ilgili bir kavramdır. Meydana gelebilecek her türlü zahmet, sıkıntı ve sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı da sosyal ilişkilerde sessizlik adını almaktadır (Nakane, 2006: 1812). Etik ve felsefe yazınında ise sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmama olarak düşünülemez (Çakıcı, 2007: 148).

Daha önce yapılan çalışmalarda sessizlik olgusu; konuşmanın ya da açık bir biçimde anlaşılacak bir davranışın olmaması olarak tanımlanmıştır (Van Dyne vd., 2003: 1364). Brinsfield vd. (2009: 4) yaptıkları bir çalışmada sessizliğin; fikir, bilgi, düşünce ve kaygı gibi duyguları gizlemek olduğunu ifade etmişlerdir. Yine Brinsfield vd. (2009: 20)'ne göre sessizlik; kendi içinde farklı duygu, niyet ve bilgileri barındıran bir iletişim tarzıdır. Pinder ve Harlos (2001: 334) ise sessizliği; herhangi bir durumu değiştirme ve iyileştirme kapasitesine sahip olan insanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek ve samimi ifadelerini saklaması ve paylaşmaması olarak tanımlamışlardır. Yine sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir hal de alabilmektedir. Bu sessizlik halinin kavramsallaştırılmasında ve birçok boyutunun ortaya çıkarılmasında oldukça önemli bir noktadır.

Bu tanımlamalara ek olarak sessizliğin konuşmaktan veya gürültü etmekten kaçınmak, herhangi bir gürültünün ya da sessin olmaması, iletişim ya da yazma eksikliği bilgiyi veya ifadeleri kendine saklama, dışavurmama ve kayıtsızlık veya bilmemezlik gibi çok boyutlu anlamlarının da olduğu söylenebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Pinder ve Harlos (2001: 338) sessizlik kavramının beş tane ikili fonksiyonu olduğunu ifade etmektedir. Bunlar;

- Sessizlik, insanları hem bir araya getiren hem de birbirlerinden uzaklaştıran bir kavramdır.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilen hem de düzeltebilen bir olgudur.
- Sessizlik, hem bilgi sağlar hem de gizler.
- Sessizlik, derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun göstergesidir.

- Sessizlik kavramı hem kabulün hem de muhalefetin bir işareti olabilir.

Bu ikili fonksiyonlardan da anlaşılacağı üzere sessizlik çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması oldukça güç olan bir kavramdır. Yine sessizlik kavramının farklı disiplinlerdeki farklı anlamları dikkate alındığında bu durum daha net bir biçimde anlaşılacaktır (Çakıcı, 2007: 148). Bu anlamda sessizlik olgusu kendine özgü özellikleriyle başka davranışların nedeni olabileceği gibi başka davranışların sonucu da olabilen çift taraflı bir özelliği içerisinde barındıran bir kavramdır (Amah vd., 2008: 1). Kısacası pek çok zıt düşüncenin göstergesi olan sessizlik kavramı, bireyleri hem yakınlaştıran hem uzaklaştıran, kişilerarası ilişkilerde yapıcı olabileceği gibi yıkıcı da olabilen, hem bilgi sağlayan hem de bilgiyi gizleyen, hem derin düşüncenin hem de düşünmemenin bir fonksiyonu olan, onayın olabileceği gibi reddin de göstergesi olabilen bir olgudur (Aktaş ve Şimşek, 2012: 330).

## 2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel davranış çalışmalarına son dönemde konu olmaya başlamış olan örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütleri, yapmakla yükümlü buldukları işleri veya örgütteki diğer faaliyetleri ile ilgili fikir, düşünce, kaygı ve önerilerini dile getirememeleri şeklinde ortaya çıkan bir davranış halidir. Örgütsel sessizlik örgütlerde sıklıkla meydana gelen bir durum (Morrison ve Milliken, 2000: 708) olmasına rağmen, soyut bir kavram olması ve ölçülmesi konusunda yaşanan zorluklar nedeniyle hem yabancı hem de Türkçe yazında şimdiye kadar üzerinde fazla durulmayan bir konu olarak kalmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2012: 330). Böylece örgütlerde sessizliğin, iletişimin sessizleşme yönünün yanında sessizliği etkileyen yönlerini de içeren, önemli ancak örgütsel çalışmalarda ihmal edilmiş bir konu olduğu söylenebilir (Brown ve Coupland, 2005: 1049).

İşgörenlerin örgüt içinde sessiz kalma davranışını benimsemeleri eskiden uyum sağlama ya da itaat olarak algılasa da günümüzde bunun bir tepki ve geri



çekilme olduğu kabul edilmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013: 50). İşgörenlerin sessiz kalma davranışı son yıllarda uyumdan öte bir geri çekilme, protesto etme ya da bir geri çekilme aracı olarak görülebilmektedir. Buna göre işgörenlerin suskunluk davranışları, edilgen bir bekleyişten ve var olan durumu kabullenmekten öte bir durumdur. Sessizlik, karşı tarafa bir ileti gönderme şekli olabilir. Sessizlik davranışının matematikteki sıfır gibi işlevi olan bir yokluk olduğu belirtilebilir (Tülübaş ve Celep, 2014: 280-281).

Yönetim yazınında işgören sessizliği konusu Albert Hirschman'ın 1970 yılında yayımlanan "Exit, Voice and Loyalty" adlı kitabına dayandırılmaktadır. Hirschman'a göre sessizlik pasif fakat bağlılık ile eş anlamlıdır. Yine yönetim bilimciler de daha sonra sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir (Çakıcı, 2010: 9).

İşgören sessizliği olgusu tanım olarak ise ilk defa Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada yer almıştır. Morrison ve Milliken bu çalışmada, örgütsel sessizlik süreci, işgörenlerin sessiz kalma nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışma ışığında gelişmeye başlayan araştırmalarla örgütlerde meydana gelen sessizliğin kavramsal çerçevesi oluşmaya başlamıştır (Eroğlu vd., 2011: 100). Morrison ve Milliken (2000: 706) örgütsel sessizliği; örgütsel değişim ve gelişimi engelleyen önemli bir faktör ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan kolektif bir fenomen olarak görmektedir. Araştırmacılara göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüte ilişkin konular veya sorunlar konusunda görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmeme eğilimidir (Taş vd., 2013: 341). Yine Morrison ve Milliken işgörenlerin fikirlerin açıkça dile getirememesinin temelinde yatan olgunun, yukarı doğru biçimsel geribildirim mekanizmalarının olmaması ve yöneticilerin farklı fikirleri reddetme eğiliminde olmaları veya bu fikirlere olumsuz karşılık vermeleri olduğunu vurgulamaktadır (Huang vd., 2005: 461-463).

Örgütsel sessizliğe ilişkin yapılan ikinci önemli çalışma ise Pinder ve Harlos'a aittir. Pinder ve Harlos (2001: 348) örgütsel sessizlik kavramını,

işgörenlerin, örgütsel durumlarla ilgili konulara ilişkin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini, söz konusu örgüt içinde herhangi bir değişiklik yapabilme ya da düzeltebilme gücü olan kişilere bilinçli bir biçimde sözlü veya yazılı olarak ifade etmekten kaçınması olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütlerde meydana gelen sessizlik davranışı, işgörenlerin kolektif olarak sergiledikleri bir davranış olarak düşünüldüğü için bir iklim halini alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Maria, 2006: 219). Örgütsel sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütler ise işgörenler tarafından konuşmanın boş ve tehlikeli olduğu alanlar olarak algılanmaktadır (Donaghey vd., 2011: 53). Yine konuşmanın anlamsız ya da zararlı olarak algılandığı durumlarda işgörenler arasında sessizlik ikliminin yaygın olduğunu söylemek mümkündür (Kılıç vd., 2013: 19).

Van Dyne vd. (2003: 1363) ise örgütsel sessizliği, iş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşleri açıkça ifade etmekten bilinçli olarak kaçınma olarak tanımlamışlardır. Yine Van Dyne vd. (2003: 1360)'ne göre bu kavram, işgörenlerin örgütsel sorunlara karşı bir mücadele vermeden mevcut durumu kabullenmeleri veya üstlerinden çekinmelerine bağlı olarak geliştirdikleri kendilerini koruma davranışı biçiminde de nitelendirilmektedir. Bu söz konusu durum işgörenlerde kendi düşüncelerine değer verilmeyeceği inancının bulunması ve işgörenlerin düşüncelerini ifade ettiklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarından endişe etmeleri gibi iki temel varsayıma dayanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1364).

Sessizliği işgörenlerin ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda karşı tarafa aktarımında yani iletiminde bir takım sorunlar yaşatan bir kavram olarak ifade eden McGowan'a (2003: 1) göre örgütsel sessizlik, örgüt üyeleri tarafından kişisel ve örgütsel güçlük ve sorunlara ilişkin ilginin bastırılmasıdır.

İşgörenlerin örgütleri için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla sonuçlanan örgütsel sessizlik kavramını Bowen ve Blackmon, işgörenlerin örgütsel söyleme özgürce katkı sağlayamaması olarak tanımlamışlardır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Araştırmacıların, işgörenlerin örgütte hakim olan genel duruma ters

düşen düşünce ve eylemlerindeki gönülsüz davranışları olarak ifade ettiği örgütsel sessizlik, işgörenlerin olaylara, durumlara ve uygulamalara katkı sağlayamamasının ve bunlar karşısındaki tepkisizliğinin göstergesidir (Demir ve Demir, 2012: 186).

Vakola ve Bouradas (2005: 442) örgütsel sessizliği; bireyin, örgütsel konularda değişim yaratma gücüne sahip kişilerden gerçek görüşlerini esirgemesi olarak tanımlamaktadır.

Henriksen ve Dayton'a (2006: 1539) göre örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı ciddi problemler karşısında tepkisiz kalması ya da küçük tepkiler göstermesidir. Son zamanlarda da bu kavram örgütün karşı karşıya kaldığı ciddi problemlere karşı gösterdiği önemsiz tepkileri belirtmek için kullanılmıştır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540).

İşgörenlerin ilgili konularda fikrinin, düşüncesinin ve bilgisinin bulunmaması örgütsel sessizlikten ayrı tutulmaktadır. Çünkü işgörenler bazen fikir sahibi olmadıkları konularda, olumsuz bireysel ve mesleki sonuçlar doğurabilmek korkusuyla sessiz kalabilmektedirler. Bu durum örgütsel sessizliğe benzeyen sükût kavramını ifade etmektedir. Burada ilgili konu hakkında bir şey bilmeme ve bundan dolayı konuşmama söz konusudur. Örgütsel sessizlikte ise birey ilgili konu hakkında belli bir bilgiye sahiptir fakat çeşitli sebeplerden dolayı bilinçli olarak susmayı tercih etmektedir. Buna göre işgörenlerin örgüt içinde tercih ettiği sessizleşme davranışının, konuşmaya değer olmayan ya da söyleyecek bir şeyi olmayan iletişimsizliği kapsamadığını söylemek mümkündür (Durak, 2013: 114).

Sessizlik işgörenlerin konuyla alakalı fikirlerinin olmaması ya da söyleyecek bir şeylerinin bulunmaması dışında içerisinde derin ve gizli anlamlar barındırmaktadır. Buna göre işgörenler örgütlerine ya da yöneticilerine sessizleşme davranışı sergileyerek bir mesaj veriyorlarsa, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü işgörenler tarafından verilen tüm bu mesajlar onların tutumlarını, davranışlarını ve iş çıktılarını etkileyecek önemli bir potansiyele sahiptir (Özdemir ve Uğur, 2013: 259).

Anlaşılabacağı üzere iletişimin kurulmadığı her bir durum örgütsel sessizlik kavramını tam olarak ifade etmemektedir. Örgütsel sessizlik daha çok işgörenlerin fikirlerini, önerilerini veya kaygılarını kapsayan bilgilerini açığa vurmama yoluna giderek iletişimden kaçınmaları durumunda ortaya çıkan ve işgörenlerin bilinçli olarak karar verdikleri bir durumdur (Tangıralla ve Ramanujam, 2008: 39). Anlaşılabacağı üzere örgütsel anlamda sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda doğal bir sessiz olma halinden ya da örgütün gürültüsüz olmasından bahsedilmemektedir. Örgütlerde sessizlik olgusu ilk başta bir bağlılık işareti olarak görülse de aslında işgörenin örgütsel konu ve sorunlarla alakalı bilgileri bilinçli ve kasıtlı olarak saklaması anlamına gelen olumsuz bir durumu ifade etmektedir (Çakıcı, 2010: 9). Ancak örgüt içi çatışmaları azalttığı, yönetimin gereksiz ve aşırı bilgilerle yüklenmesini engellediği ve kişilerarası sınırları sakladığı durumlarda faydalı bir olgu olarak da kabul edilebilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 305).

### **2.3. Örgütlerde Sessizlik Kavramının Gelişimini Açıklayıcı İlgili Teoriler**

İşgörenlerin örgüt içinde sessizleşme kararı vermelerini ya da zaman içerisinde sessiz kalma tercihinde bulunmalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlar fayda-maliyet analizi, bekleyiş teorisi, kendini uyarılma ve sessizlik (suskunluk) sarmalı olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

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

Bireyler konuşma ya da sessiz kalma kararı verirken fayda-maliyet analizi yaparlar. Bunu da konuşarak elde edebilecekleri kazanımlara karşı, konuşmanın olası bedellerini tartarak gerçekleştirirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1549). Yani bireyler çeşitli sıkıntıları hesaba katarak çeşitli seçenekleri fayda ve maliyet açısından tartmaktadırlar (Kolarska ve Aldrich, 1980: 43). Kısacası bireyler neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp neyi yapmayacağına ilişkin bir karar

vermeden önce riski hızla değerlendirme eğilimi içerisine girmektedir. Birey kendi kendine “eğer sessiz kalmazsam incinecek miyim, utandırılacak mıyım, sıkıntı duyacak mıyım?” diye sorarak eylem karşılığında ödeyeceği bedeli ölçüp biçmektedir (Çakıcı, 2010: 16).

Faaliyette buldukları örgüt içinde işgörenler, olaylar karşısında nasıl tepki göstereceklerini önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde ise kendi çıkarlarını da göz önünde bulundurarak olaylar karşısında ya konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih ederler. Çünkü işgörenler tarafından verilen bu tepkiler kendilerine fayda ya da zarar olarak geri dönecektir. İşte fayda-maliyet analizi bu durumda devreye girecektir. Fayda maliyet analizi dediğimiz kavram örgüt içinde fazla gün yüzüne çıkmayan ve işgörenlerin sergilediği içsel bir davranışı ifade eder (Tayfun ve Çatır, 2013: 119). İşgörenlerin gösterdikleri tepkilerin ise doğrudan ya da dolaylı bir takım maliyetleri mevcuttur. Zaman ve harcanan enerji kaybı doğrudan maliyetlere örnek olarak verilebilir. Dolaylı maliyetler ise gelir kaybı, işten çıkma, hoş olmayan eylemler, emeklilik, transfer edilmediğinde körelen beceriler ve psikolojik yatırım kaybı olarak sıralanabilir. Ayrıca sesliliğin indirekt maliyetlerinden olan konuşmanın misilleme olma olasılığı, başarısızlık hissi, itibar kaybı, gücü elinde bulunduran kişilerle karşıt düşüncelere sahip olmanın duygusal bedellerini de kapsar (Withey ve Cooper, 1989: 523). Yine iş kaybı, mevki kaybı, küçük düşme ve itibarını yitirme gibi olaylar işgörenin fikirlerini açıkça belirtmesinin olası maliyetleri arasında yer alırken, para, terfi, takdir görme ve mevki artışı gibi olası faydalar da sağlayabilmektedir (Detert ve Burris, 2007: 870). İşgörenler sessiz kalmama tercihinde bulduklarında ne kazanıp ne kaybedecekleri hakkındaki değerlendirmelerini ise üstlerin tavırlarından ve daha önce yaşadıkları deneyimlerden ya da başkalarının tecrübelerinden yararlanarak yaparlar (Çakıcı, 2007: 152-153).

İşgörenlerin sessiz kalarak elde edeceği kazanımların ya da kaybedeceklerinin muhasebesini yaptıkları bu kurama göre kişisel menfaatlerin engellenmesi veya kaybedilenlerin fazla olması halinde sessizleşmenin organize olarak görüleceği öne sürülmektedir. İşgörenlerin kariyer hedeflerinde beklenen terfinin gerçekleşmemesi ve işini kaybetme riski öngörülen bir bedel olarak

değerlendirildiğinden örgüt içinde konuşma ya da sessiz kalma davranışına karar verilmektedir (Demir, 2014: 1099). Yine işgörenlerde oluşan kişilerarası eşitsizlik, adaletsizlik düşüncesi ve istismar gibi durumlar sessiz kalmayı tetiklemektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 170).

### 2.3.2. Bekleyiş Teorisi

Victor H. Vroom'a göre beklenti kavramı; bireyin, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusundaki geçici inancını ifade etmektedir. Bu geçicilik durumu inançların değişkenliğini, süregitmeyeceğinin bir göstergesidir. Anlaşılacağı üzere bu kavram eylem sonuç ilişkisinin de bir göstergesidir. Bu durumdan hareketle, bireyin eylemde bulunma gücünün, beklenti ve değerlerin çarpımı olduğu söylenebilir (Onaran, 1981: 73). Yani Vroom'un 1964 yılında geliştirdiği bekleyiş teorisine göre, bir insanın motive olması bireyin göstereceği davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği önemimin çarpımını ifade eder (Eerde ve Thierry, 1996: 576). Bu teori insanın, ekonomik çıkarları açısından bakıldığında rasyonel bir davranış sergilediğini kabul etmektedir. Buna göre bilişsel olarak çeşitli seçeneklerin farkına varan birey, bu seçenekler arasından kendisi için en avantajlı olanı tercih edecektir. Diğer bir deyişle, bireyler kendi menfaatleri doğrultusunda, arzuladıkları sonuçları doğurma olasılığı olduğunu düşündükleri davranışları sergilerler. Bu teoriye göre, bireyler, kendileri için olumlu sonuçlar doğuracak, olumsuz sonuçları ise yok edecek eylemlerde bulunmayı, kendi algı, düşünce ve inançları doğrultusunda bilinçli olarak seçerler (Çakıcı ve Aysen, 2014: 119).

Bekleyiş teorisinin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi, valensdir. Valens, bir bireyin belirli bir çaba harcayarak eylem sonucunda elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade eder. Bu durumda yüksek valens, kişinin daha fazla çaba harcamasına neden olacaktır. İkinci temel kavram ise bekleyiştir. Bekleyiş, kişinin belli bir konudaki gayretinin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkında algıladığı bir olasılıktır. Kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise tüm bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyarak büyük bir istekle çalışacaktır (Koçel, 2007:

495). Bu teorinin üçüncü kavramı da araçsallıktır. Araçsallık kavramı ise, kişinin belli bir gayret sarf ederek elde etmeyi amaçladığı sonuçlara ulaşması halinde bu durumun kendisi açısından sağlayacağı faydaya ilişkin algısıdır (Çalışkan, 2011: 237).

Bekleyiş teorisi örgütlerde işgörenlerin motivasyonları açısından ele alındığında, bireyin belli bir düzeyde performans gösterme konusundaki motivasyonu, ilgili konuda başarılı olabileceğine ilişkin inancına ve başarıya ulaştığında elde edeceği ödülü arzulama derecesine bağlıdır (Çalışkan, 2011: 237).

Bireyin dünya görüşü, deneyim ve tecrübeleri, faaliyette bulunduğu örgütten umdukları ve beklentileri, bir eylemin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca tüm bu faktörlerin bireylerin psikolojileri üzerinde oldukça önemli olduğunu da belirtmekte yarar vardır. Bütün bu etkenler, işgörenin çalışma ortamına nasıl ve ne ölçüde katkıda bulunacağını etkileyecektir (Tayfun ve Çatır, 2013: 118-119). Yine işgörenin kişisel özellikleri ve beklentileri davranışların şekillendirilmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İstenilen bir sonucun gerçekleşmesi, istenilmeyenlerin engellenmesi durumunda işgörenin tahmini olumlu yönde ise, işgörende bu tutuma yönelik bir davranış oluşacaktır (Demir, 2014: 1099). Yani eğer bir davranışın istenen sonuçları beraberinde getireceği ya da istenilmeyen sonuçları önleyebileceği beklentisi varsa, işgören özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Aksi takdirde ise suskun kalmayı tercih edecektir. Bir başka deyişle; eğer bireyler düşüncelerini açıkça ifade etmenin olumlu sonuçlar doğurmayacağı konusunda bir inanca sahipse zaman içinde sessiz kalma davranışı gösterebilecektir (Gül ve Özcan, 2011: 111).

Kısacası, işgörenin bir işte çaba göstermesi, üst yönetimden aldıkları olumlu dönütlere bağlıdır. Üst yönetimden olumlu dönütler alan işgören bir beklenti içerisine girer. Bekleyiş içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilen işgören ise, örgüt içinde sessiz kalmayarak duygu, düşünce ve fikirlerini açık ve net bir şekilde dile getirebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53).

### 2.3.3. Kendini Duruma/Ortama Uyarlama

Örgütlerde sessizliğin gelişimini açıklayan bir diğer teori de kendini uyarlama teorisidir. İşgörenlerin örgüt içinde sessiz kalma ya da ses çıkartma arasındaki tercihi, önemli sayılabilecek ölçüde grupta hâkim olan görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenecektir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1552). Kendini uyarlama bireylerarası ilişkilerde kişinin kendini gözlemleme, toplumdaki görüntüsünü inceleme ve kontrol derecesini ölçmekle ilgilidir. Bu teoriye göre, bireyler içinde bulunulan ortamın ve durumun gereklerine göre davranış değiştirmeye odaklanırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).

Örgüte ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirme benlik imajının kontrolü olarak da bilinmekte ve kişilerarası ilişkilerde, diğerlerine sunulan imajın farklı bir biçimini ifade etmektedir. Bu ilişkilerde belli bir etki yaratmak amacıyla diğerlerinin tepkilerine ve geribildirimlerine göre benlik sunumu denetlenip ayarlanmaktadır. Esasen kendini uyarlama, işgörenlerin örgüt ortamında kendilerini sunmalarının belirli bir tarzını ifade etmektedir. Bu tarz, işgörenlerin kendilerini, diğer işgörenleri ve durumun özelliklerini dikkate alarak kontrollü bir biçimde göstermeyi kapsamaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54).

Bireyler genellikle yalnızca hatasız olduklarında değil hatalı oldukları zamanlarda da çoğunluk ile aynı fikirde olma davranışı sergileyebilirler. Grup içindeki diğer bireylerden fikir olarak ayrı kalmama isteği iki nedene bağlanabilir. Bunlardan ilki, bireylerin kendileri ile farklı görüşlere sahip, ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun görüşünün doğru olduğu sanısını kabul etmeleri, ikincisi ise, azınlık olarak fikir beyan ettikleri sürece reddedileceklerine ve alay konusu olacaklarına inanmalarıdır (Çakıcı, 2010: 18).

Bahsedilen bu iki nedenden dolayı kendini ortama ya da duruma uyarlama davranışı gösteren birey eğer yüksek düzeyde kendini uyarlama davranışı gösteriyorsa; bu durum, bireyin kurallarla karşı duyarlı olduğunu, davranışlarını iyi bir izlenim verme adına bütünüyle çevresinde bulunanlara göre



şekillendirebileceğini, kendisini çok iyi tanıdığını ve ortamsal ipuçlarını kullanabildiğini ifade etmektedir. Düşük kendini uyarlama özelliğine sahip olan bireyler ise kendi tutumlarına, tavırlarına, duygularına, düşüncelerine ve mizacına uygun hareket ederler. Burada birey başkalarının isteği doğrultusunda hareket etmek yerine kendi isteğiyle davranmak eğilimindedir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere göre daha çok kendilerini ifade etmeyi seven bu bireyler toplumda bırakacakları izlenimi dikkate almayarak konuşmayı tercih ederler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1542). Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vererek, düşündüklerini ve hissettiklerini alenen ifade etmektedirler. Genel olarak ülkemizde pek çok bireyin davranış tercihinde toplumsal kabul görmenin ve beğenilme unsurunun önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2007: 154).

#### **2.3.4. Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı**

Bireylerin sessiz kalma tercihlerini açıklayan bir diğer teori de Elisabeth Noelle Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı olarak ifade edilebilir. Neumann, Kamuoyu adlı kitabında bir trenin kompartımanında bulunan kişilerden bahsetmiş ve bu kişilerin kendilerini ne kadar güvende hissettiklerine bağlı olarak çoğunlukta hakim olan görüşe karşı çıkıp çıkmayacakları ve bu görüşün onları etkileyip etkilemediği sorularına yanıt aramıştır (Hazar, 2011: 158).

Suskunluk sarmalı; anonim bir toplumda bağlılığın, değerler ve hedefler üzerindeki yeterli bir anlaşma düzeyi aracılığıyla sürekliliğini devamlı kılmak zorunda olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur (Özkan, 2006: 15). Bu durum bireyin sürekli olarak kanaat iklimi gözleyip, denetleme gereksinimi içinde olması, fikir ve düşüncelerini kendi görüşleri yaygınlaştıkça ve çoğunluk tarafından kabul gördükçe ifade etmesi, aksi halde susmasını ifade eder (Rigel, 2000: 32).

Bireylerin herhangi bir konu ile alakalı fikirleri alındığında, ilgili konu hakkında daha önceki bilgi birikimleri doğrultusunda belli görüşleri mevcuttur. Ancak bireylerin fikir ve düşüncelerini ifade etmesi için yalnızca sahip oldukları

bilgiler yeterli değildir. Aynı zamanda diğer bireylerin bu konu hakkındaki düşünceleri de önemlidir. Eğer birey çoğunluğun fikri hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, fikirlerini paylaşma konusunda isteksiz davranarak sessiz kalacaktır. Birey, çoğunlukta hâkim olan görüş hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olduğunu düşünüyor ise görüş bildirmekten çekinmeyecektir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395-1396).

Suskunluk sarmalı teorisi bireyin toplumla ve diğer bireylerle bütünleşme amacı taşımak, toplumsal baskıya maruz kalmamak için diğerlerine benzeme ve onlarla benzer davranışlar sergilemek için tutumunu ifade etmektedir (Işık, 2012: 98). Bu sarmal olumsuz bir sarmaldır. Yani daha çok insanların neden konuşmak istemedikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Buna göre herhangi bir konuda fikir iklimi içerisinde düşüncelerinin benimsenmediğini gören kişiler daha az konuşma eğilimi içerisine girecekler ve suskun kalarak sessizliği tercih edeceklerdir (İrvan, 2013: 445-446). Bu genellikle, soyutlanma korkusu ya da özgüven eksikliği ile ilgilidir. Kendi görüşleri hakkında toplum desteğinin zayıf olduğunu hisseden bireyler, genellikle konuşmaya isteksizdir. Teoriye göre bu döngü, belirli bir konu ile ilgili olarak artan sessizlik sarmalı sürecine yol açar. Toplum tarafından destek gördüklerinde ise daha yüksek özgüven ve düşük korku düzeyi ile de konuşmaya istekli bir biçimde görüşlerini açıklayacaktır. Bu kavramsallaştırma, bireylerin görüşlerini açıkça ifade etme isteği üzerinde izole edilme korkusunun etkisini belirleme çalışmalarında, pek çok durum için kabul edilmiştir (Brinsfield, 2009: 11).

Bu teoriye göre kişinin başkalarının ne düşündüğüne ya da başkalarının düşüncesini nasıl algıladığına bağlı olarak düşünceleri farklılık gösterebilecektir. Çünkü (Işık, 2012: 97);

- Toplum, kendi düşünceleri yönünde hareket etmeyerek sapma davranışı sergileyen bireyleri dışlamakla tehdit etmektedir.
- Bireyler sürekli bu dışlanma tehdidinde maruz kalmakta ve bu korku ile yaşamaktadır.

- Bireyler dışlanma korkusu nedeniyle çevresini sürekli gözlemlemektedir.
- Bireyler tarafından yapılan bu gözlem onların fikir ve düşüncelerini açıklayıp açıklamama kararı üzerinde etkili olmaktadır.

Sessizlik sarmalı kuramı yalnızca üyelerinin birbirlerini tanıdığı grupları kapsamamakta aynı zamanda toplumun da aynı fikir ve görüşte olmayan, uzlaşmanın dışında kalan bireyleri tehdit ettiği varsayımına dayanmaktadır. Toplum, bireyleri dışlama ve ihraç ile tehdit etmekte, bireylerde bu nedenle dışlanma korkusu yaşamaktadır. Kişilerin yaşadığı bu dışlanma korkusu, onların çevrelerinde hangi fikirlerin ve davranış biçimlerinin taraftarlarının arttığını ya da azaldığını düzenli bir biçimde kontrol etmelerine neden olmaktadır. İnsanlar eğer fikirlerinin çoğunluk tarafından kabul gördüğüne ya da kendi fikirlerinin çoğunlukla aynı olduğu inancına sahipse yüksek sesle konuşma cesaretini gösterirler. Aksi durumda ise azınlıkta olduklarını hissederek suskun ve temkinli davranırlar (Özkan, 2006: 15). Bireyler kendilerini azınlık olarak gördüklerinde olaylar karşısında sessizleşirler, yine çoğunluğun görüşlerinin kendilerinden farklı yönde değiştiği algısına kapılırlarsa da sessiz kalmayı tercih ederler. Onlar daha çok sessiz kaldıkça diğer bireyler belirli bir görüşün temsil edilmediğini daha çok hissederler ve onlar da daha çok sessizleşirler (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 17).

Bowen ve Blackmon (2003: 1394) bireylerin konu ne olursa olsun hakim görüşten önemli ölçüde etkilendiklerini vurgulamışlardır. Fikir ve düşüncelerin ifade edilme istekliliğinde ise medyanın, dış güçlerin ve kişilerarası görüşün etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Bowen ve Blackmon (2003: 1397-1398) sessizlik sarmalı teorisini örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin diğer çalışma arkadaşlarından destek bulamadığı müddetçe suskun kalacaklarını belirtmişlerdir. İşgören, diğer işgörenlerden destek bulamayacağı inancına sahipse ya da ses çıkartmaya direnç olduğu algısına kapılmışsa, büyük bir olasılıkla dürüst olmayan bir cevap verecek ya da suskun kalacaktır. Neumann, işgörenlerin fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst

davranmalarını sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıya ve izolasyon tehdidine ve benzeri korkulara bağlamaktadır. Örgüt içinde işgörenlerin düşünce ikliminden geçerek konuşma ya da sessiz kalmaya karar verdikleri söylenebilir.

Anlaşılabacağı üzere bireyler toplum tarafından izole edilmekten ve yalnız bırakılmaktan korktukları için çevrelerini sürekli olarak denetleme gereği duymakta, toplumda yaygın hale gelen ve gözden düşen kanıların neler olduğunu saptayarak fikirlerini ancak kendi görüşleri yaygınlaştığında dile getirmekte, aksi durumda ise sessiz kalmayı tercih etmektedir (Işık, 2012: 97).

Örgüt içinde meydana gelen sessizlik sarmalı ve bunun neden olduğu sessizlik, örgütün değişimini ve gelişimini engelleyen bir unsur olarak karşımıza çıkabilir. Çünkü bu sarmal ve beraberinde gelen sessizlik olgusu değişim ve gelişim için gerekli olan bilgi alışverişinin azalmasına neden olabilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 170) ve gerekli olan grup tartışmalarını ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Örgütün gelişmesi ve yeniliklere açık hale gelmesi için sessizlik sarmalının kırılması ve örgüt içinde işgörenlerin fikirlerini susmadan, açıkça dile getirmesi gerekmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54).

## **2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri**

Farklı durumlarda farklı beklentilere bağlı olarak meydana gelen örgütsel sessizlik kavramı farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bu anlamda örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel sessizlik türleri için bazı araştırmacıların ikili bazılarının ise üçlü sınıflandırma yaptığını görmek mümkündür. Pinder ve Harlos çalışan sessizliği kavramını geliştirerek sessizliği, razı gösterme anlamında sessizlik ve kendini koruma yönünde sessizlik olmak üzere ikili bir ayrımla ele almıştır (Taşkiran, 2011: 77).

Van Dyne, Ang ve Botero ise sessizlik türlerini geliştirirken Pinder ve Harlos'un geliştirdiği ikili ayrımdan yararlanmışlardır. Araştırmacılar Pinder ve Harlos'un ortaya koyduğu ikili sessizlik türüne bir üçüncüsünü daha ekleyerek üçlü

bir ayırım elde etmişlerdir. Çok boyutlu davranış olarak nitelendirdikleri sessizliği kendi içinde sınıflandırarak işgörenleri sessizliğe iten güdülerin temellerini açıklamaya çalışan araştırmacılar, bu sınıflandırmada kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç tür sessizlikten söz etmişlerdir (Çakıcı, 2010: 31).

Park ve Keil ise sessizlik kavramını üç boyutta inceleyerek bilinçli sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplu sessizlik olmak üzere üç tür sessizlikten söz etmiştir. Araştırmacılara göre bilinçli sessizlik türünde işgörenler kasıtlı olarak sessiz kalmakta, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmamaktadırlar. Yine Park ve Keil'e göre savunma amaçlı sessizlikte işgörenler kendi çıkarlarını korumak ve çatışma ortamı yaratmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Araştırmacıların üçünü bir tür olarak belirttikleri toplu sessizlik türünde ise işgörenler fikirlerini açıklamama ve susma tercihlerini birlikte yaparak sessiz kalmaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53).

#### **2.4.1. Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik, işgörenin örgüt içinde boyun eğme ve kabullenme durumlarından dolayı sahip olduğu bilgiyi, fikri ve düşüncesi kimse ile paylaşmayarak pasif olma halidir (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350). Bu sessizlik türünde işgörenin kendisini çekme amacıyla fikrini esirgemesi, bireyin kendisini ilgili konuda yetersiz görmesi sebebiyle görüş bildirmekten kaçınması söz konusudur (Özdemir ve Uğur, 2012: 337). Buna göre işgören örgüt içindeki koşullara razı olarak boyun eğme düşüncesi içinde bulunmaktadır. İşgören koşulları değiştirmek ve konuşmak için çaba sarf etmek istemeyerek kendini çekmekte ve bu durumu kabullenmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366).

Kabullenici sessizlik gösteren işgörenler, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler ve söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin farkında bile değildirler. Çünkü örgütsel koşulları olduğu gibi kabullenmek işgörene güven vermekte, kendisini güvende hisseden işgören ise söz

konusu koşulları değiştirme eğiliminde bulunmamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Kabullenici sessizlikte işgören artık ümitsizliğe kapılmış ve bu ümitsizlik hali de onun sessizleşmesine neden olmuştur. Yani kendisini ümitsizliğe sürükleyen ve tatminsizliğine yol açan bu duruma razı olan işgören ise bu durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Böylece konuşmanın fayda sağlamayan boş bir çaba olduğu hissine kapılan işgören sessizliği tercih etmiştir (Brinsfield, 2009: 41).

Eğer bir insan davranışı sessiz bir davranış olarak nitelendiriliyorsa, genel olarak o insanın aktif bir iletişim faaliyeti gerçekteştirmediği anlaşılabilir. Etkin iletişimin sağlanamaması da her zaman bilgi yoksunluğundan kaynaklanmaz. Nitekim bu ılımlı, uysal veya kabul edici sessizlik de kişinin kendisini çekmesi, var olan bilgi, fikir ve düşüncelerini kendine saklaması söz konudur. Anlaşılacağı üzere bu tür sessizlikte bilginin varlığından söz edilmekte ancak sahip olunan bilgiyi karşı tarafa iletme faaliyetinden kaçınılmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 311). Dolayısıyla bu tür bir davranış edilgen bir davranıştır. Bu durumda işgörenler, mevcut durumu kabullenmekte, çok fazla konuşmaktan kaçınmakta ve durumu değiştirmeye yönelik bir çaba göstermemektedir. İşgörenlerin bu tutumu ise kasıtlı olarak pasif kalmayı ve gelişmelere karışmamayı gerektirmektedir. Söz konusu tutumun arkasında ise işgörende konuşsa bile bir farklılık yaratmayacağı konusunda oluşan algı yatmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz: 2008:158). Anlaşılacağı üzere kabullenici sessizlik; kasıtlı yapılan pasif bir davranışı, örgütsel koşulları değiştirme konusunda grubun gerisinde kaldığı hissini ve sözü edilen koşullara boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi açığa vurmamayı içermektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366).

#### **2.4.2. Korunmacı Sessizlik**

Van Dyne vd. (2003: 1367) korunmacı sessizliği; işgörenlerin konu, durum veya sorun ile ilgili görüşlerini dile getirdiğinde gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendilerini koruma amacıyla fikir, görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlamıştır. Pinder ve Harlos (2001: 348) ise korunmacı sessizliği; açıkça

konuşmanın doğuracağı sonuçlardan korkan kişinin kasıtlı olarak sessiz kalmayı yeğlemesi olarak tanımlamaktadır.

Korunmacı sessizlik, kişinin konuşmasına bağlı olarak meydana gelebilecek sonuçlardan korkması nedeniyle kasıtlı bir biçimde görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlanabilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Bu sessizlik türünde işgörenin bir takım korkular sebebiyle sahip olduğu bilgiyi esirgemesi, kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmesi söz konusudur (Özdemir ve Uğur, 2012: 337).

Korunmacı sessizlik, işgörenin dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif davranıştır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 90).

Bilinçli yapılan ve dış tehditlere karşı kendini koruma amacı güden korunma amaçlı sessizlik, konuya ilişkin bilgileri, fikirleri ve düşünceleri korku temelli olarak kendine saklamayı ifade eder (Kılıç vd., 2013: 20). Bu kasıtlı hareketin ortaya çıkmasında ise korku unsuru önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani korunmacı sessizlikte kişi korku sebebiyle duygu ve düşüncelerini saklamakta ve bu yolla kendisini koruma altına almaktadır. Kabullenici sessizliğe göre daha proaktif bir davranış sergileyen birey, kendisini dışarıdan gelen tehlikelere karşı koruma amacındadır. Kabullenici sessizliğin aksine birey, çeşitli alternatifleri göz önünde bulundurarak o ana en uygun olanlardan birini seçmekte ve bilinçli bir biçimde sessiz kalmaktadır. Ayrıca Van Dyne ve arkadaşları, proaktif olmanın yanında çeşitli alternatiflerin farkına vararak ve onları dikkate alarak, ileriye dönük ve bilinçli bir biçimde karar almanın kişisel strateji olduğunu eklemiştir. Araştırmacılar yine korunmacı sessizliğin temelde kabullenici sessizlikten farklı olduğunu ve bu tür sessizlikte değişim için öneri yapma ve konuşma korkusunun temel olduğunu belirtmişlerdir (Van Dyne vd., 2003: 1367). Uysal, ılımlı ve kabul edici sessizlik pasif bir geri çekilmeyi içerirken, korunmacı sessizlikte konuşmaktan korkma ve değişim önerisinde bulunmanın yaratacağı sonuçlardan çekinme söz konusudur (Özgen ve Sürgevil, 2009: 312).

Milliken ve Morrison'e göre işgörenler, iş ile ilgili herhangi bir konuda fikirlerini beyan etseler dahi bunun faydasız hatta tehlikeli bir çaba olduğu kanısındadırlar. İşgören cezalandırılmaktan ya da olumsuz bir durumla karşılaşmaktan korktuğu için üst yönetimin duymaması gereken bir durumu ya da bilgiyi kendisinde tutabilmekte ve dolayısıyla da bu tür bir sessizlik davranışı meydana gelebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Ayrıca yöneticilerin işgörenlerin doğuştan tembel olduğuna inanması, işgörenin üstlerinden negatif geri bildirim alma ve benzeri konulardaki korkusu, kişinin bu tür sessizlik davranışını sergilemesine neden olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Yine işgörenlerin bu tür bir davranışta bulunması kişinin kendisini psikolojik olarak güvende hissetmemesi ile de ilgilidir (Edmonson, 1999: 352).

Anlaşılabacağı üzere örgütsel sessizliğin temel sebeplerinden biri olan işgörenlerin çeşitli konularda kaygılarının ve korkularının olması durumu bu sessizlik türünün temelini teşkil eder. (Edmonson, 1999: 352). Yine özünde korku ve kaygı barındıran, kişinin kendisini korumak için sergilediği bu davranışta sorunları göz ardı etme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri saklama söz konusudur (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Sessizlik konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle sessizliğin onay anlamına geldiği yönündeydi. İşgörenlerin iletişim tutumlarına ilişkin, örgüt içinde konuşup konuşmama kararlarıyla alakalı bu üç davranış türü sessizliğin yalnızca kabul, bağlılık ve mevcut durumdan memnun olma anlamına gelmediğinin de bir göstergesidir. Sessizlik davranışı, içinde derin ve örtük bir takım anlamlar barındıran ve konuşmaya nazaran daha fazla belirsizlik içeren bir kavramdır (Durak, 2014: 91).

### **2.4.3. Korumacı Sessizlik**

Korumacı sessizlik türünden önce açıklanan kabullenici ve korunmacı sessizlik türleri Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından oluşturulan yönetim yazınına dayanmaktadır. Üçüncü sessizlik türü olarak ele alınacak olan korumacı sessizlik ise, Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından



geliştirilerek yönetim yazınına eklenmiştir (Taşkiran, 2011: 80). Van Dyne vd. (2003: 1368) tarafından korumacı sessizlik, işgörenlerin başkalarını düşünme ya da işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte veya örgüt içindeki diğer bireylere faydalı olmak adına, herhangi bir durum hakkındaki düşüncelerini, fikirlerini, bilgi ve görüşlerini ifade etmemesi, kendine saklaması olarak tanımlanmaktadır. Korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlik de, çeşitli alternatiflerin farkında olma ve bunlar üzerine düşünme, bu bağlamda fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli bir karar verme üzerine temellendirilmiştir. Bu sessizlik türünde korunmacı sessizlikten farklı olarak kişinin korku kaynaklı kişisel çıkarlarından ziyade diğer bireylerin faydası ön plandadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen bu sessizlik davranışı, dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyebilecek tehditleri önlemek ve örgütü koruma adına ilk olarak örgüt içindeki diğer bireyleri temel alan kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış halini yansıtmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 517).

Koruma amaçlı sessizlik türünde işgörenlerin işbirliği temelinde gizli bilgileri esirgemesi, örgüt yararı için sahip olduğu bilgileri kendine saklaması söz konusudur (Özdemir ve Uğur, 2012: 337). Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışın temelinde, özverili davranma ile bilinçli olarak örgüt ve diğer bireylerin çıkarlarını gözetme yer almaktadır. Örneğin; işgören, iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak için muhalif görüş bildirmeyebilir veya çalışma arkadaşlarından birini koruma adına işteki yetersizliği konusunda susarak sessiz kalmayı tercih edebilir. Yine kişi örgütün aleyhinde olan hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayarak örgüt çıkarlarını gözetebilir (Tayfun ve Çatır, 2013: 117). Görüldüğü üzere bu sessizlik türü, isteğe bağlı olma açısından diğer iki türden farklıdır. Burada işgören önemli bilgiyi örgüt yararı için saklar, işbirlikçi ve diğerleri odaklı davranarak genel tartışmaya ya da duruma yararı olmayacağını düşündüğü gereksiz bilgileri aktarmaz (Özgen ve Sürgevil, 2009: 313).

Böylece korumacı sessizlik iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan birincisi işgörenin örgütünü korumaya çalışması durumunda görülürken, diğeri işgörenin iş arkadaşlarını koruma çabasıyla meydana gelmektedir (Brinsfield vd., 2009: 147).

## 2.5. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütlerde çalışan sessizliği de sessizlik kadar ilgi gören bir kavram olup, örgüt içinde bireylerin farklı olaylar ve durumlar karşısında vermiş oldukları tepkiler ve duygu, düşünce ve fikirleri dile getirme, ifade etme biçimleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 117). Brinsfield ve arkadaşları 2009 yılında yapmış oldukları çalışmada; tartışılabilir bir kavram olan çalışan sessizliğinin, düşünceleri dile getirme, konuşma eyleminde bulunma davranışlarının iletişim kurma ve benzeri sebeplerle farklı formlar alabileceğini vurgulamışlardır (Brinsfield vd., 2009: 30).

Van Dyne ve Lepine (1998: 109) yapmış oldukları çalışmada; çalışan sessizliği kavramını, yapıcı ve geliştirmeye yönelik tartışmayı vurgulayan destekleyici bir davranış biçimi olarak ifade etmişlerdir. Yine Van Dyne ve arkadaşlarının 2003 yılında yapmış oldukları çalışmaya göre; çalışan sessizliğine ilişkin iki önemli sınıflandırma mevcuttur. Bunlardan ilki; işgörenlerin değişim için önceden önlem olarak önerilerde bulunması durumunda düşüncelerini açığa vurma davranışı olarak karşımıza çıkmakta, ikincisi ise karar almada işgörenlerin fikirlerini dile getirmesini ve kararlara katılımını sağlayan, adalet değerlendirmesini arttıran prosedürler olarak ortaya çıkmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1369).

Bu çalışmada sessizlik türleri tıpkı sessizlik türlerinde olduğu gibi Van Dyne, Ang ve Botero'nun yaptığı üçlü ayrım kapsamında incelenecektir.

### 2.5.1. Kabullenici Sesslilik

Özgüven problemi yaşayan ve değişim için gerekli yeterliliklere sahip olmadıklarını düşünen örgüt çalışanları, bu düşüncelerinden ötürü genellikle grup tarafından verilen kararlara uyum sağlama yönünde eğilim gösterirler. Serbest davranış biçiminde ortaya çıkan kabul edilen sesslilik davranışı, işe ilişkin bilgi, fikir ve düşüncelerin sözlü olarak dışa vurumudur. Kabullenici sesslilik; korumacı sesslilik ve korunmacı sesslilikte olduğu gibi işe ilişkin bilgi, fikir ve düşünceleri kasıtlı bir biçimde dile getirme davranışı olarak karşımıza çıkmakta, fakat bu iki sesslilik türü kadar proaktif bir davranış olmaması sebebiyle söz konusu iki sesslilik türünden farklılık göstermektedir. Kısacası kabul edilen sesslilik, düşük düzeyde özyeterlilikten kaynaklanan, değişim için bir anlaşma ve destek ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1373).

### 2.5.2. Korunmacı Sesslilik

Van Dyne ve arkadaşları savunma amaçlı sessliliği; işgörenlerin, kendilerini koruma amacıyla hareket ettikleri, korku sebebiyle bilgi, fikir ya da düşüncelerini dile getirdikleri bir davranış biçimi olarak ifade etmişlerdir. Buna göre korunmacı sesslilik; bireylerin kendilerini koruma güdüsüyle hareket etme davranışıdır (Van Dyne vd., 2003: 1372).

Savunma amaçlı sesslilik; bireylerin, haksız bir davranışa maruz kaldıklarında bu durumdan duydukları rahatsızlığı açıkça dile getirme, ilgili konuda şikâyet ve eleştirilerini açığa vurma davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin ben merkezci bir davranış sergileyerek, kendilerini koruma amacına dayalı konuşma eyleminde bulunmasıdır. Savunma amaçlı sesslilik davranışı, özgürlüğün kaybedilmesi durumunda doğal ve açık bir tepki olarak vatandaşlık davranışını koruma ya da korumamayı seçme durumunda ortaya çıkar (Tayfun ve Çatır, 2013: 118).

### 2.5.3. Korumacı Sesslilik

Sesslilik olgusu, yalnızca eleştirme amacıyla değil örgüt içinde değişimi ve gelişimi sağlama yönünde düşüncelerin dile getirilmesini vurgulayan bir davranış biçimidir. Dolayısıyla fayda sağlama temeline dayalı örgüt yararına sesslilik, işe ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerin işbirliği güdüleri temelinde dile getirilmesini ifade etmektedir. Söz konusu sesslilik biçimi, bilinçli olarak gerçekleştirilen proaktif ve diğer merkezli bir davranışı ifade etmektedir. Buna göre özveri ve çaba gerektiren, istemli olarak gerçekleştirilen bu proaktif sesslilik biçimi, diğerlerine ve örgüte yarar sağlama amacıyla gerçekleştirilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1370-1371).

## 2.6. Örgütte Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerde sessizlik davranışı farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma ile çekilme ve başka davranışlara yönelmedir.

### 2.6.1. Çalışan İtaati

İtaat davranışı geleneksel örgüt yapısının en önemli özelliklerinden biridir. Geleneksel örgüt yapısında işgörenler, genel politikalara ve yöneticilerin talimatlarına uymak, itaat etmek zorundadır. Gücün tek bir elde toplandığı bu tür yapılarda otoriter yönetim tarzı hâkimdir. Farklı görüşlere müsamaha gösterilmeyen, görüş ayrılıklarına tahammülün olmadığı yapılarda, işgörenler var olan şartları sorgulamadan yukarıdan gelen her şeyi kabullenme davranışı göstermektedir. Böylece bu örgütlerde otoriter bir anlayışla tam bir itaat etme kültürü oluşmuştur (Sayılı, 2008: 189). İtaat, kabul edilmiş sessizlik kavramının parçasıdır. Çalışan itaati, örgüt koşullarını sorgulamadan kabul edişi, durumu sorgusuz sualsiz kabullenmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. İtaatkâr işgörenler, durumlarının farkında olmaksızın gönülsüzce sessizleşirler. Statükoya tahammülleri daha yüksektir ve içinde buldukları şartları normal olarak görürler (Pinder ve

Harlos, 2001: 349-350). İşgörenler arasında itaat etme kültürünün oluşması, işgörenlerin örgüt yapısını, iş tanımlarını örgütte var olan kuralların gerekli olduğunu kabul etmesi anlamına gelir. İşgören, örgüt içindeki kurallara ve emirlere saygı duyarak, talimatları yerine getirerek, verilen görevi tamamlayarak ve kaynakları idareli kullanarak itaatkâr ve örgütüne sadakatle bağlı bir işgören olduğunu gösterir (Van Dyne vd., 1994: 767).

Örgütlerine sadakatle bağlı olan işgörenlerin memnuniyetsizliklerini seslerini çıkararak, sadakat düzeyleri düşük olan işgörenlerin ise memnuniyetsizliklerini örgütten ayrılarak gösterdikleri görülmektedir. Aynı zamanda sadakat düzeyi yüksek olan işgörenlerin bazı durumlarda sessiz kaldıkları da söylenebilir. Yine işgörenler memnuniyetsizliklerini örgüte karşı ilgisiz kalarak, örgütsel faaliyetleri önemsemeyerek veya örgütsel normları pasif bir biçimde destekleyerek ifade edebilirler (Brinsfield, 2009: 31).

### **2.6.2. Sağır Kulak Sendromu**

Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanabilen sağır kulak sendromu, işgörenlerin hoşnut kalmadıkları durumları doğrudan açık bir biçimde ifade etmekten kaçındıkları örgütsel norm işlevi gören bir kavramdır (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Böylece işgörenler örgüt içinde meydana gelen aksaklıkları ve karşı karşıya kaldıkları sorunları görmezlikten gelerek sessiz kalmaktadırlar (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330). Morrison vd. (2003: 1467-1468), Gutek'in 1985 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, örgütlerde sağır kulak sendromunun en çok cinsel taciz şikâyetlerinde karşımıza çıktığını ve bu konunun anlatılmasının örgütlerde olumsuz tepkiyle karşılandığını belirttiğini ifade etmişlerdir.

Peirce vd. sağır kulak sendromuna neden olan faktörleri üç başlık altında incelemişlerdir. Bunlar (1998: 48-49);

- Niteliksiz ve yetersiz örgüt politikaları (hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri)

- Yönetmel gerçekteştirme ve tepkiler (suçların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, mağdura misilleme yapılması, saldırı ciddiyyetinin küçümsenmesi, örgütteki değerli işgörenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi sürekli hale getiren işgörenlerin görmezden gelinmesi)
- Örgütsel özellikler (aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek sayısının ağırlıkta olduğu işletmeler)

Örgütlerde işgörenlerin sıkıntı ya da memnuniyyetlerini bildirmeyerek sessizleşmeleri yani sağır kulak sendromu, örgüt içinde “görmedim”, “duymadım”, “bilmiyorum” gibi kestirme yanıtlar verilerek gerçekteşmektedir (Çakıcı, 2007: 157)

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

Örgütlerde sessiz kalmanın başka bir biçimi de pasif kalma ve razi olmadır. Bu sessizliğin temelinde hoş olmayan bir durumun kabullenilmesine bağlı olarak, değerli düşünce ve bilgilerin gizlenmesi yer almaktadır (Altınöz ve Çöp, 2012: 575). Burada işgören, içinde bulunduğu durum ile ilgili çok fazla düşünmeyerek, böyle gelmiş böyle gider mantığıyla hareket eder. Kendini ön planda tutmak istemeyen işgören olanları uzaktan sessizce izler. Böylece değişim sonucunda oluşan yeni durumlara da razi olmak zorunda kalır. Fikirlerini üst yönetime iletse dahi dikkate alınmayacağını ve mevcut koşullarda herhangi bir değişiklik yaratmayacağını hissetmesi üzerine işgören, varlığının örgüt için bir anlam ifade etmediğini düşünerek değersiz olduğu algısına kapılır. Dolayısı ile hem örgüt içinde alınan kararlarda ve uygulamalarda aktif rol oynamaktan kaçınır hem de pasif kalmayı tercih ederek mevcut duruma razi olur (Van Dyne vd., 2003: 1366). Görüldüğü üzere bu durum örgüt içindeki gelişmeler karşısında rıza göstermek ve bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanabilir. Bu durumda işgören mevcut duruma razi olmakta, konuşmaya çok fazla istekli olmamakta ve mevcut durumu değıştirme yönünde herhangi bir çaba harcamamaktadır. Söz konusu davranışın

altında da konu hakkında bilgi, görüş ve öneri bildirse bile farklılık yaratmayacağına olan inanç yatmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

Çeşitli sebeplerle sessizliği tercih eden işgörenler, örgüt içindeki diğer bireylerin haksız, yasadışı ve ahlak dışı davranışlarını görmezden gelmekte veya rıza göstermektedir. Molseed (1989) sessizliğin dört tipi olduğunu belirtmiştir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnek gösterilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

Sonuç olarak işgören, yönetim kademesinde bulunanların düşünce ve fikirlerine razı olur. Ayrıca bu söz konusu durum, literatüre Jerry Harvey tarafından kazandırılan Abilene Paradoksu ile de ilişkilendirilebilir. Buna göre birey içinde bulunduğu grubun ortak olarak verdiği kararlarda çoğunluğun verdiği kararı onaylama eğilimindedir. Grup tarafından alınan bu ortak karar bireyin kendi düşüncesine uygun olmasa dahi kişi gruptan dışlanmamak veya gruba ters düşmemek adına sessiz kalmayı tercih ederek mevcut duruma rıza gösterir (Harvey, 1988: 18-19).

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

Geri çekilmeye dayalı bu sessizlik biçimi, işgörenin boyun eğme ve geri çekilme eğilimi nedeniyle örgüt ile ilgili görüş ve fikirlerini açığa vurmaması, statükoyu edilgen bir şekilde kabul etmesini ifade etmektedir. Bu durumda işgören örgüt içindeki koşullardan kendini soyutlamakta, şartları değiştirmek için düşünce ve fikirlerini beyan etmemekte ya da bu yolda herhangi bir çaba sarf etmemektedir. Aslında geri çekilmeye dayalı sessizlik bir nevi öğrenilmiş çaresizlik durumudur. Öğrenilmiş çaresizlik içindeki bireyler, yaşadıkları olumsuz olaylar sonucunda, daha sonra karşılaştıkları kontrolü mümkün olan durumları nasıl ele alacaklarını bilememekte ve çaresizlik duygusu içinde gerekli girişimlerde bulunamamaktadırlar. Bu durum bireylerin harekete geçmeye isteksiz olması ile de sonuçlanabilmektedir (Tülübaş ve Celep, 2014: 282). Savunmacı sessizlik olarak da ifade edilebilen bu söz

konusu davranış sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelmesi şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Eroğlu vd., 2011: 103-104).

Geri çekilmeye ve başka davranışlara yönelmeye dayalı sessizliğin altında farklı sebepler yatabilir. Örneğin, bir işgören fikirlerini dile getirdiğinde bunların dikkate alınmayacağını düşünüyor ve bu nedenle de düşünce ve fikirlerini beyan etmeyerek sessizliği tercih ediyor olabilir. Benzer bir biçimde işgören, üst yönetimin ya da diğer işgörenlerin konuyu etkileyebilecek veya değişimi gerçekleştirebilecek düzeyde olamadığı kanısında olabilir. Yine çekilme ve başka davranışlara yönelme eğiliminde olan bir işgören daha başka ne yapabileceğini bilmediğinden edilgen bir biçimde durumu kabulleniyor ve sessiz kalıyor olabilir (Tülübaş ve Celep, 2014: 282).

İşgörenlerin sessizliği tercih etmeleri, işten çekilmeleri sonucunu doğurabilmektedir. Bu çekilme davranışı, işgücü devri, ilgisizlik, devamsızlık ve işgören sessizliğini kapsamaktadır. İşgören iş ortamında karşılaştığı olumsuzluklardan dolayı örgütün gelişimine ve ilerlemesine katkı sağlama umudunu yitirecektir. Konuşmanın bir fayda sağlamayacağı düşüncesine kapılan ve umudunu yitiren işgören ise faaliyetlerden geri çekilme girişiminde bulanacaktır (Brinsfield, 2009: 41).

## **2.7. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler**

Genel itibariyle işgören sessizliği, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütsel yapı ve politikalarla biçimlenmekte ve işgörenlerin susma davranışlarına yol açacak bir çevre oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

Örgütsel sessizliğin kişisel, bilişsel, duyuşsal, iletişimsel ve sosyal yönleri vardır (Aktaş ve Şimşek, 2013: 631). Buna göre işgörenlerin sessiz kalma tercihlerini etkileyen onlarca sebep sıralamak mümkündür. Gözlemlenebilen sesli ifadelerin analiz edilip yorumlanmasında dahi, insanın karmaşık mental yapısı dolayısıyla çıkmazlarla karşılaşabilen davranış ve yönetim bilimlerinin, sessiz kalma nedenlerini



belirlemede zorlanması doğaldır (Kılıç vd., 2013: 20). Çünkü sessizlik kavramı öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Yine her örgütte farklılık gösteren bu nedenler listesi örgütten örgüte artacak ya da azalacaktır. Doğal olarak sessizlik sebeplerini keskin kalıplar içinde sunmak yanlış olacaktır (Eroğlu vd., 2011: 102). Ancak genel olarak işgörenlerin risk algısını ve açıkça konuşmanın herhangi bir yarar sağlamayacağı inancını etkileyerek susma ve sessiz kalma tercihinde rol oynayan faktörleri üç grupta incelemek mümkündür. Bunlar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2010: 21).

### **2.7.1. Bireysel Faktörler**

İşgörenlerin sezgilerini, ön yargılarını ve çalışma ortamında karşılaştıkları riskleri içeren bireysel faktörler, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmemelerine, örgütsel konulara dâhil olamamalarına ve örgüte uyum sağlayamamalarına sebep olmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009: 115). Bu bireysel faktörleri; geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve işgörenlerin kişisel özellikleri olarak sınıflandırmak mümkündür.

#### **2.7.1.1. Geçmiş Tecrübeler**

Örgüt içinde bireylerin sessiz kalma tercihlerini etkileyen bireysel faktörlerden biri iş ortamında tecrübe edilen olaylardır. Eğer bir işgören daha önce belirttiği görüş ve önerinden dolayı olumsuz bir tepkiyle karşılaşmışsa, daha sonra karşılaştığı benzer bir durumda görüş bildirmekten kaçınacaktır. Böylece örgüt içinde kendisine ve fikirlerine değer verilmediği inancına sahip olan birey sessizliğe bürünecektir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Yapılan araştırmalar bazı işgörenlerin tehlikeli bir durumla karşı karşıya kalacaklarını tecrübe ettikleri ya da sezdikleri takdirde, bilinçli bir şekilde konuşmayı istemediklerini ortaya koymuştur (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Yine

işgörenlerin, yalnızca edindiği kötü tecrübeler sonucunda değil, birlikte çalıştığı diğer işgörenlerin deneyimlerini gözlemleyerek de sessiz kalmayı öğrendikleri görülmektedir (Milliken vd., 2003: 1468).

### **2.7.1.2. Yöneticilere Güvenilmemesi**

Çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmeyen işgörenlerin oluşturduğu örgütlerde, sessizlik hakim olacaktır. Çünkü cezalandırılmaktan korkan işgörenler, örgüt içinde herhangi bir olumsuzlukla karşı karşıya kaldıklarında bu durumu görmezden gelerek sessiz kalacaklardır. Bu ise işgörenlerin örgüt yararına olan düşüncelerinden yararlanılmaması gibi bir olumsuzluk doğurabilecektir (Akgündüz, 2014: 186). İşgören yöneticisini örgütün bir temsilcisi olarak görüp ona güvendiği zaman ise bu güvenin kapsamını daha da genelleştirerek tüm örgüte yayabilecektir. Yine işgörenin üst yönetime duyduğu güven, onun örgüte zarar vererek elde edebileceği kişisel kazanımlardan kaçınmasını sağlayabilecektir (Arslantaş, 2008: 112).

Yapılan araştırmalara göre pek çok işgören örgüt içinde bazı konular ve sorunlarla alakalı gerçeği bildikleri halde üstleriyle bunları paylaşmamaktadır. Bu durum çoğu örgütün yakalandığı aşikâr bir çelişkidir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Yöneticiler her ne kadar işgörenlerin endişelerini, fikirlerini ve görüşlerini ifade etmelerinin gerekli olduğunu ve bunun için mutlaka işgörenlerin teşvik edilmesi gerektiği söyleseler de, işgörenler konuştuklarında herhangi bir olumlu geribildirim almazlarsa konuşma olasılıkları azalacaktır. Ancak işgörenlerin fikir ve düşüncelerini ifade etmesi bir defaya mahsus bir olay olarak algılanmamalıdır. Burada ideal olan işgörenin sürekli olarak gelişim ve yeniliklerle ilgili fikirlerini ortaya koyabilmeleridir (Durak, 2013: 113).

İşgörenlerin sessizleşmesi yerini bir süre sonra güvensizliğe, strese ve sinizme bırakmaktadır. İşgörenlerin yöneticilerine güvenmemeleri ile sessiz kalma davranışları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bireyler yöneticilerine güvenmedikleri zaman kendilerini riske atmamak için mevcut bilgileri adeta

süzgeçten geçirerek üst yönetime ulaştırmaktadır (Liu vd., 2009: 1648). Anlaşıldığı üzere işgörenler üst yönetim tarafından olumsuz ya da eleştirici olarak algılanacağını düşündüğü için bir takım bilgileri eksik veya hatalı olarak üst yönetime iletebilir ya da bu bilgileri üstlerine hiç aktarmayabilir. İşgörenlerin yöneticilerine güvenmediği bu tür örgütlerde, bireyler konuştukları için yöneticilerinden bir takım olumsuz tepkiler alacağına inanacak ve konuşmak ile konuşmamak arasında bir farklılık olmadığını düşünerek sessizliği tercih edeceklerdir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329).

### **2.7.1.3. İzolasyon Korkusu**

İşgörenin çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkusu, baskı görme ihtimali ve üst yönetim tarafından yargılanma korkusu, işgörenleri fikirlerini serbestçe ifade etmelerini engelleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgündüz, 2014: 186).

İşgörenlerin korkuları ve bu korkularından kaynaklanan inançlarının varlığı, onların örgütsel sorunlar konusunda sessiz kalma nedenlerinin başında gelmektedir (Milliken vd., 2003: 1462-1465). Örgüt içinde pek çok işgören dışlanma korkusuyla hareket etmektedir. Kendi fikir ve düşüncelerini dile getirdiği takdirde içinde bulunduğu gruptan dışlanma tehdidi ile karşılaşan işgören, örgütteki diğer bireylerin istediği şekilde konuşmakta, asıl düşünce, fikir ve önerilerini kendisine saklamaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 54-55). Aslında sürekli şikâyet eden ve sorun çıkaran biri gibi algılanarak sonunda izole edilme korkusuyla karşı karşıya kalan işgören sessizleşmek zorunda kalmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330).

Kısacası işgören içinde bulunduğu gruptan dışlanmamak ve örgüt içinde bulunduğu mevkiden olmamak adına örgütün geneli tarafından benimsenen ortak bir düşünceyi paylaşma yoluna gidebilmektedir. Bu korku ise işgörenin benimsediği fikir ve düşünceleri açıkça ifade etmesini (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396) ve örgüt içinde yüksek düzeyde performans sergilemesini engelleyecektir. İşgörenlerin bu dışlanma korkusunu yenerek kendilerini açıkça ifade etmeleri

performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. İşgörenlerin örgüt içinde dışlanma korkusu yaşamaması için açık ve iyi bir iletişimin varlığı sağlanmalı, işgörenlerin sorunları dinlenmeli ve bu sorunların çözümü için çareler aranmalıdır (Gül ve Özcan, 2011: 113). Aksi halde örgüt içinde şeffaf bir iletişim olmadığı, işgörenler örgüt ile ilgili sorunlarını paylaşmadığı ve bu sorunların çözümüne çareler aranmadığı müddetçe birçok sorunla karşı karşıya kalınacak ve sonuç olarak da örgütsel sessizlik olarak adlandırdığımız durum ortaya çıkacaktır (Yalçın ve Baykal, 2012: 43).

#### **2.7.1.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Örgüt içinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin görüşler mesai arkadaşları, yakın arkadaşlar ya da aile bireyleri ile rahatlıkla konuşulurken, durumu etkileme gücü olan kişi veya kişilerle paylaşılmamakta ya da paylaşılmamaktadır. Olumsuz sonuçlara maruz kalmama ve zarar görmeme isteği işgörenlerin bu tercihlerinde oldukça etkilidir. Zira işgörenin açıkça konuşmaktan duyduğu korku, konuşmasının ya da sesini çıkartmasının önünde en büyük engeldir (Çakıcı ve Çakıcı, 2008: 330).

Örgüt ile ilgili çeşitli konularda fikir beyan eden ya da öneride bulunan işgörenler, meslektaşları ya da üstleri tarafından problem çıkan bireyler olarak algılanmaktadırlar. Bu nedenle söz konusu işgörenler, bazı durumlarda diğer işgörenler ya da üst yönetim tarafından yalnız bırakılmakta ve hatta tecrit edilmektedirler (Durak, 2013: 113).

Değişim zorunluluğu karşısında artan rekabet, müşterilerin artan beklentileri ve kalite odaklı olma sebebiyle işgörenlerin sorumluluk alma, açıkça konuşma ve inisiyatif alma istekleri artmakta fakat konuşmayı riskli bulmaları onların bu isteklerini engellemektedir. İzolasyon korkusu, sorun çıkaran bireyler olarak görülme ve terfi edememe korkusu onların fikirlerini açıklamaları önünde engel teşkil etmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Ryan ve Oestreich 1998 yılında yapmış oldukları çalışmada, işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen örgütsel sorunlar söz konusu olduğunda konuşmanın riskli olduğunu düşündüklerini ve bundan dolayı tartışmalara katılmadıklarını ve fikirlerini açıkça dile getirmediklerini belirtmişlerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537).

Sonuç olarak örgüt içinde konuşmanın riskli olduğunu düşünen ve fikirlerini açıkça dile getirdikleri takdirde olumsuz pek çok durumla karşılaşacağına inanan işgören sessiz kalmayı tercih edecek ve örgüt içindeki olumsuzluklar karşısında susarak bir bakıma örgütü cezalandıracaktır (Kutanis ve Çetinel, 2011: 552). Çünkü işgörenler örgütteki olumsuzlukları dile getirirler dahi bu söylediklerinin hem etkili olacağına hem de kendileri için bir sorun yaratmayacağına inanmamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

### **2.7.1.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Örgütlerde sessizlik meydana gelmesinin bir diğer nedeni de işgörenlerin ilişkilerinin zarar göreceği ve mevcut ilişkilerini kaybedecekleri yönündeki kaygıdır (Durak, 2014: 96). Özellikle de işgörenler herhangi bir durumda fikirlerini dile getirmenin veya konuşmanın akıllıca bir davranış olmadığı hissine kapıldığında ve kendileri açısından bir takım olumsuz sonuçları olduğunu düşündüğünde ya da iş ortamındaki ilişkilerini olumsuz yönde etkileyeceğine ve zedeleyeceğine inandığında sessiz kalmayı tercih edecektir (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38).

Örgütsel ses, örgütlerde değişim zorunluluğuna karşı güçlü bir kaynak olduğu halde işgörenler genellikle konuşma konusunda isteksiz davranırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Çünkü işgörenler fikirlerini ifade etmenin bir fark yaratmayacağına, üst yönetimin zaten fikir ve önerileri dikkate almayacağına inanmaktadır. Böylece işgörenler üst yönetimle ve arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulacağından korktukları içinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Milliken vd., 2003: 1462). İşgörenlerin bu çabaları diğer bireyleri incitmeye ve memnun

etmeye çalışan bir durum olarak ortaya çıkar ve gerektiğinde çözüm önerisi gizli tutulur. Burada işgörenler yalnızca ilişkilerin zarar görmemesini değil, kendi imajlarının zedelenmemesini de düşünmektedir. İşgörenler, ilişkilerin zedelenmemesi ve çatışma olmaması adına beyaz yalanlar dahi söyleyebilmekte, karşı tarafa yanlış bilgiler verebilmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330).

### 2.7.1.6. İşgörenlerin Kişisel Özellikleri

İşgörenlerin örgüt içinde sessiz kalma ya da sessiz bırakılma davranışlarını etkileyen bazı kişisel özelliklerini; eğitim, yaş, deneyim, cinsiyet ve benzeri faktörler olarak incelemek mümkündür.

- **Eğitim:** Eğitim, bireyin toplumsal bağlarını kuvvetlendiren, dış dünya ile bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek kendi gerekse başkalarının haklarını müdafaa etmeyi ilke edinen bir nitelik kazandıran ve en önemlisi de bireyin birçok alanda ilerlemesi için başlangıç noktasını ifade eder. Bu anlamda bireyin eğitim düzeyinin düşük olması, bilgisini gösterememesi, belli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi gibi nedenlerle işgörenler sessizleşebilirler (Taşkiran, 2011: 85).
- **Yaş:** Yaş unsuru bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Bireyin yaşı ilerledikçe iş hayatındaki davranışları da farklılık gösterecektir. Genç yaşlarda işgörenlerin işe uyum konusunda bir takım zorluklar yaşamaları ve iş değiştirme eğilimlerinin artması söz konusu olabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315-316). Nitekim Çakıcı (2008: 128) yapmış olduğu çalışmada, bireylerin yaşları ilerledikçe susmak yerine konuşmayı tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacıya göre yaş unsurunun sessizleşme nedenleri üzerindeki etkisi ters orantılıdır ve yaş ilerledikçe sessizleşme nedenlerinin etkisi azalacaktır. Ancak bu görüşün aksine Noelle-Neumann (1974), genç işgörenlerin yaşlı işgörene oranla

örgüt içinde düşüncelerini dile getirme konusunda daha fazla istekli olduklarını belirtmiştir (Milliken vd., 2003: 1472).

- **Deneyim:** Örgütlerde sessizliği meydana getiren unsurlardan bir diğeri de deneyimdir. Deneyim öğrenme sürecini ifade eder. İş hayatında iki tür deneyimden söz edilebilir. Bunlardan birincisi mesleki bilgiye dayalı deneyimler, ikincisi ise kişilerarası iletişime dayalı deneyimlerdir. Her iki tür deneyimde bireylerin sessiz kalma davranışları üzerinde etkilidir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Bireyin iş konusunda deneyimli olup olmaması, deneyim eksikliğinden, bilgisizliğinden ya da örgüt içinde alt pozisyonlarda görev yapmasında kaynaklanıyor olabilir. Bu deneyimsizlik ise işe yeni başlama, genç olma ve mevki eksikliği gibi hususları kapsamaktadır. Ayrıca bireylerin sessiz kalmalarında bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi ile “büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir” düşüncesi etkili olmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 396).
- **Cinsiyet:** Morrison ve Milliken’e (2000: 711) göre cinsiyet işgörenlerin örgüt içinde sessiz kalma tercihlerini etkileyen bir faktördür. Toplumsal ve kültürel açıdan bakıldığında özellikle de ülkemizde kadın işgörelere yüklenen sorumluluğun ve beklentinin, erkek işgörelere oranla daha farklı ve yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, ataerkil toplum yapısı nedeniyle kadınlara yüklenen annelik rolü, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması ve bunlara bağılı olarak daha az kadın işgörenin bulunması gibi nedenler kadınların sessiz kalmasına neden olmaktadır (Taşkiran, 2011: 85). Yine cinsiyet unsurunun incelendiği pek çok araştırma, erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre daha fazla iletişim kurma ve düşüncelerini ifade etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde bu araştırmalarda örgüt içinde fikir birliği yönünde kararlar alan grubun daha çok kadınlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Van Dyne ve Lepine, 1998: 113).

Çeşitli çalışmalarda demografik faktörlerin işgören sessizleşmesi üzerinde etkili olduğu kavramsal olarak belirtilmesine rağmen, sessizlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, bu araştırmaların birçoğunda demografik faktörlerin çok fazla dikkate alınmadığı görülebilir. Fakat yaş, cinsiyet, eğitim durumu, eğitim düzeyi gibi faktörler dikkatle incelendiğinde elde edilen sonuca göre; eğer işgörenler ile yöneticiler arasında bu unsurların yarattığı farklılıkların düzeyi yüksek ise işgörenlerin örgütsel sessizliğe olan inançlarının da daha güçlü olacağı söylenebilir (Özdemir ve Uğur, 2013: 259-260).

Anlaşılabileceği üzere eğitim, yaş, deneyim, cinsiyet ve benzeri kişisel özelliklerin, işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinde etkili olduklarını söylemek mümkündür. Özellikle de daha genç ve deneyimsiz işgörenler, daha yaşlı ve üst pozisyonlarda bulunan deneyimli işgörene göre sessiz kalmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan daha fazla etkileneceklerdir (Milliken vd., 2003: 1468).

## **2.7.2. Örgütsel Faktörler**

İş süreçlerini, kurumsal işleyişi ve işletme fonksiyonlarını iyileştirmek için işgörenlerin, konu hakkındaki fikir ve görüşlerini, bilgilerini kendilerine saklamalarına ve sessiz kalmalarına neden olan, sessizliği geliştiren örgütsel faktörleri incelemek gerekir (Çakıcı, 2007: 154). Çünkü çeşitli örgütsel sorun ve olaylar karşısında susmayı ve sessiz kalmayı tercih eden bireyler, genellikle yalnızca kişisel özellikleri nedeniyle değil, örgüt içinde edindikleri tecrübeler, genel yönetim tarzı, çalışılan ortam, kurum normları ve kültürü gibi sebeplerle de suskun kalmaktadırlar (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318). Sessizlik ile ilgili örgütsel faktörleri; adaletsizlik kültürü ve sessizlik iklimi alt başlıkları altında incelemek mümkündür.

### **2.7.2.1. Adaletsizlik Kültürü**

İşgörenlerin örgüt içinde sessiz kalmalarına neden olan faktörlerden bir diğeri işgörenlerin adalet konusundaki algılamalarıdır. Örgütsel adaletsizlik; açık



belirtilmeyen işlemleri ve raporlamaları kapsayan, yüksek merkezileşmenin, düşük biçimselleştirmenin, yetkisiz iletişimin söz konusu olduğu, zayıf performansı, otoriter bir yönetim biçimini ve istikrarsız karar verme anlayışını içinde barındıran bir kavramdır (Brinsfield, 2009: 74). Farklı ve yeni düşüncelerin yaratacağı çatışma ortamının bastırılması gerektiği anlayışının, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden üstün olduğu düşüncesinin, zayıf iletişimin, sıkı denetimin, yüksek düzeyde merkezileşmenin, rekabete dönük bireycilik anlayışının hakim olduğu örgütlerde adaletsizlik kültürünün yeşerdiğini söylemek mümkündür (Çakıcı, 2007: 157).

Adams'ın Adalet Teorisi'ne göre, işgörenlerin işteki başarısı ve işinden tatmin olma derecesi iş ortamında algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Buna göre işgörenler, kendi çalışmaları sonucunda elde ettiği kazanımlarla, kendisi ile aynı konumda olan diğer işgörenlerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda ise işgörende işiyle, örgütüyle ve üstleri ile ilgili tutumlar gelişir. Bu durum işgörenin örgütü ile ilgili adalet algılamasını ifade eder. İşgörenler kuralların herkese eşit şekilde uygulanmasını, izin konusunda eşit haklara sahip olmayı, eşit işe eşit ücret ödenmesini, bir takım sosyal imkânlardan diğerleriyle eşit biçimde yararlanmayı ister (Özdevecioğlu, 2003: 78). Aksi takdirde örgütteki uygulamalar ve alınan kararlar konusunda bir eşitsizlik ve dolayısıyla adaletsizlik olduğu algılamasına sahip olan işgören, konuşmama konusunda istekli olacak ve sessiz kalacaktır. Özellikle de karar almada kullanılan süreçlerin adil algılanmasına yönelik olan işlem adaleti, işgörenlerin çeşitli girdilerinin değerli olduğunu ve karar alınırken örgütsel otorite tarafından dikkate alındığını algılamaları noktasında işgörelere yardımcı olacaktır. Yani otoritenin etik davranış sergilemesi işgörenlerin mağdur edilme konusundaki korkularını azaltarak, potansiyel iş problemleri hakkında konuşabilmeleri için onları harekete geçirecektir. Aksi halde işgörenler sessiz kalma eğilimi gösterecektir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 703).

Kısacası işgörenlerin algıladıkları eşitsizlik sonucunda açık açık tepki göstermekten kaçınmaları, örgütlerde derinden ve sessiz bir biçimde artan tatminsizliğe ve diğer yandan gelişen sessiz kalma eğilimi işgörenlerin işlerini ve

örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemelerine neden olacaktır (Sözen vd., 2009: 406).

### **2.7.2.2. Sessizlik İklimi**

Örgütlerde işgören sessizliğine neden olan örgütsel faktörlerden bir diğeri de sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi, işgörenlerin örgüt içinde karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden yalnızca kendi faaliyet alanlarında hareket etmelerini ve farklı alanları göz ardı ederek çözüm aramalarını içeren bir atmosferdir (Taşkiran, 2011: 86-87). Örgütlerde sessizlik iklimine neden faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tikici vd., 2011: 254);

- Örgütsel yapı ve politikalar (yukarı geribildirim mekanizmalarının eksikliği, karar verme yapısının merkezileşmesi)
- Yönetimsel pratikler (muhalafete olumsuz karşılık verme ya da tamamen karşılık verme eğilimi, olumsuz geribildirimleri istememe)
- İşgörenler ile üst yönetim arasındaki demografik farklılıkların derecesi (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken)

Bu faktörlerden örgütsel sessizlik iklimini besleyen asıl faktörün üst yönetimin özellikle de astlarından eleştiri alma korkusu olduğu söylenebilir. Buna göre astlar “takım oyuncusu olmama” şeklinde etiketlenme ya da misilleme korkusuyla sessizleşirler (Kılıç vd., 2013: 20).

Yine işgörenler tarafından örgüt içindeki sessizlik ikliminin algılanmasını önemli derecede etkileyen üç boyuttan söz edilebilir. Bunlar ise üst yönetimin tutum ve davranışları, bölüm yöneticisinin tutum ve davranışları ve iletişim fırsatlarıdır (Mayhew vd., 2006: 65-67).

İşgörenlerin suskunluk davranışları, örgüt yönetimine, kişisel özelliklerine, alt yönetsel düzeylere ve örgütün iletişim yapısına göre değişkenlik gösterecektir. Oluşan ya da var olan bu sessizlik iklimi işgörenlerce algılandığı müddetçe, işgörenler sessizlik davranışı gösterecektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Aynı zamanda örgüt içinde oluşan bu sessizlik iklimi zamanla normlaşarak, bireylerin korkusu ve suskun kalması doğal bir eğilim halini alacaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 138).

Örgütlerde işgörenlerin düşünce ve fikirlerini dile getirmesini engelleyen güçlü kuralların varlığı, sessizlik iklimi kültürünü oluşturmaktadır. Bu kültür içerisinde işgörenler, önemli olan örgütsel konu ve sorunlar karşısında üstleriyle konuşup konuşmama hususunda ikilem yaşamakta ve bir paradoks içine girmektedirler. Öte yandan, örgütte hakim olan sessizlik iklimi, örgütsel süreçlere ilişkin hatalı kararlar alınmasına, işgörenlerin güvenlerinin azalmasına, moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Örgüt içinde suskun kalmayı tercih eden işgörenler, üstleriyle olumsuz bir iletişim içine girerek zaman içinde sahip oldukları iş yapabilme yetenek ve isteklerini kaybederler. Örgütlerde sessizliğin bir iklim halini alması, örgütsel süreçlere ilişkin kararların verilmesinde merkezileşmeye ve yukarıya doğru olan iletişim kanallarının azlığına yol açmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009: 113).

Aynı zamanda örgütsel anlamda sessizlik, bir iklim veya bir kültür haline geldiğinde, algıladıkları iklimden dolayı işgörenler, düşünce ve görüşlerinin değersiz olduğunu ya da önemsenmeyeceğini düşünerek sessiz hale gelirler. Yine tüm örgüt üyeleri tarafından ortak oluşturulan bu sessizlik iklimi nedeniyle örgüt içinde doğru bildiklerini ifade edemeyen işgörenler (Vakola ve Bouradas, 2005: 446), konuşmalarının bir anlam ifade etmeyeceğini ve konuşurlarsa tehlikeli durumlarla karşılaşacaklarını düşünerek suskun kalırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400). Dolayısı ile örgütsel sessizlik iklimi örgütsel değişimin ve gelişimin önünde bir engel ve işgören motivasyonunu azaltan önemli bir faktördür (Vakola ve Bouradas, 2005: 446).

Sessizlik iklimi, işgörenlerde stresi arttırmakta, sinik davranışlara ve tatminsizliğe sebep olmaktadır. Sessizlik ikliminin bireysel düzeydeki etkilerinin yanında örgütsel düzeydeki etkilerinden de bahsetmekte yarar vardır. Örgüt açısından bakıldığında sessizlik ikliminin en belirgin etkisinin örgütün hataları fark etme ve bu hatalardan öğrenme yeteneğini olumsuz yönde etkilemesi olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu durum örgütsel etkinliği de olumsuz yönde etkileyecektir (Kutunis ve Çetinel, 2014: 155).

### **2.7.3. Yönetmel Faktörler**

Morrison ve Milliken (2000: 708-714) örgütlerde meydana gelen sessizlik davranışının yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağılı olarak ortaya çıkan bir kavram olduğunu belirterek, örgütsel sessizliğin iki orijine bağılı bir sonuç olduğunu vurgulamışlardır. Bu anlamda sessizliği etkileyen yönetmel faktörler; negatif geribildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları olarak tasnif edilebilir.

#### **2.7.3.1. Negatif Geribildirim Alma Korkusu**

İşgörenlerin fikir ve önerilerini ifade etme konusunda çekingen davranmaları, yönetim kademelerine daha az bilgi ulaşmasına neden olmakta ve ortaya çıkan bu iletişim eksikliği de örgütsel değışim ve gelişim imkanlarını engelleyerek, yöneticilerin astlarından olumsuz geribildirim almasına neden olmaktadır (Breen vd., 2005: 216).

Klasik yapılı örgütlerde daha çok yukarıdan aşağıya yani tek yönlü iletişim hâkimdir. Bu tür yapılanmalarda iletişim kanalları açık olmasına rağmen, iletişimin aşağıdan yukarıya doğru olduğu örgütlerde iletişim kanalları oldukça sınırlı ve yetersizdir. Yöneticiler, fikir ve önerilerini dikkate almayarak işgörelere karşı çıktıklarında ya da onları reddettiklerinde, işgörenlerin kendilerine olan güvenleri azalacaktır. Yine işgörenler konuşmanın riskli bir eylem olduğuna inanarak, fikir ve görüşleri ifade etmenin gereksiz bir çabadan ibaret olduğu düşüncesine

kapılacaklardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56). Söz gelimi astlarından sorun duymak istemeyen yöneticilerin bulunduğu hiyerarşik kademeler içinde yer alan bireyler sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir. Örneğin yöneticiler astlarının yaptığı önerileri ya da eleştirilere kulak tıkadıkça ve astlarından gelen katkı ve tekliflere hayır dedikçe, astlar yöneticilere bu tür öneri ve eleştirilerle gelmekten vazgeçecektir. Başka bir deyişle konuşmak ile konuşmamak arasında herhangi bir fark olmadığı inancında olan işgören sessiz kalmayı tercih edecektir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 160).

Astlarından aldıkları negatif geribildirimler yöneticilerin, kendilerini beceriksiz ve korunmasız olarak hissetmelerine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Özellikle de özgüven yetersizliği olan, liyakat esasına göre iş başına gelmemiş ve dolayısı ile iş için yetersiz düzeyde olan yöneticiler böyle bir kaygı taşımaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bu nedenle yöneticiler, kendi zayıflıklarını ön plana çıkartacak sorgulamalardan kaçınabilmek için işgörenlerin iş ortamında aktif rol oynamalarını ve ön planda olmalarını istemeyerek, gerekirse işgören üzerinde baskı kurarak bu durumun önüne geçebilmektedirler (Grant vd., 2009: 32-33). Böylece negatif geribildirim alma korkusu yüksek olan yöneticiler, ya astlarının taleplerini duymazlıktan gelmekte ya da ilgileniyormuş gibi görünüp önemsememektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Anlaşılacağı üzere negatif geribildirim almaktan kaçınan yöneticiler, olumsuz bir mesaj aldıklarında verilen mesajı görmezden gelmeyi, doğruluğu söz konusu dahi değilmiş gibi bertaraf etmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Üstlerden ziyade astlardan negatif geribildirim alındığında, bilginin az doğru ve meşru olmadığı düşünülmekte ve yukarıdakinin gücünü ve inanılabilirliğini tehdit eden bir durum olarak gösterilmektedir (Çakıcı, 2007: 154-155).

### **2.7.3.2. Yöneticilerin Örtük İnançları**

Örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel faktörlerden bir diğeri yöneticilerin hem işgörenler hem de yönetimin doğası hakkında sahip oldukları inançlarıdır. Bu inançlardan ilki, yöneticilerin astlarının yalnızca kendilerini düşünen, bencil ve

güvenilmez bireyler olduklarını düşünmesidir. Mc Gregor'un X teorisini anımsatan bu inanca göre işgörenler tembeldir, sırf kendilerini düşünürler, bencildirler ve yalnızca kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışırlar (Taşkiran, 2011: 88). Bu inanca göre işgörenler yöneticiler tarafından muhalif olarak görülmektedirler. Yine yöneticiler, işgörelere örgüt çıkarlarına hizmet etme konusunda güvenilmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Ancak şu da belirtilmelidir ki bu inanışlar bilinçli değildir ve yöneticiler, bu davranışları bilerek ya da isteyerek yapmamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710).

Örgütlerde sessizliğin meydana gelmesinde etkili olan bir diğer inanış ise yöneticilerde, örgüt için önem arz eden konularda "en iyisini ben bilirim" inancının yerleşmiş olmasıdır. Buna göre işgörenler üstlerinden gelen emirleri hiç sorgulamadan yerine getirmeli, üstlerinin yapmış olduğu eylemleri sorgusuz sualsiz takip etmelidir (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Örgütsel sessizliğin gelişmesine yol açan yöneticilerin sahip olduğu üçüncü inanış ise, birlik, anlaşma ve uzlaşının yani örgütsel sessizliğin örgütsel sağlığın işareti olduğu anlayışıdır. Bu örtük inanca göre farklılık, uyuşmazlık ve örgüt içi çekişmelerden kaçınılması gerekmektedir. Burada, örgütte sessizlik varsa işler yolundadır, herkes her şeyden memnundur düşüncesi hakimdir. Örgüt içi farklılıklar bir zenginlik kaynağı olarak değil bir çatışma kaynağı olarak görülmektedir. Bu inanca sahip olan yöneticiler için farklılık, yenilik gibi kavramlar örgütsel sağlığı bozan, örgüt içi dirlik ve düzeni yok eden tehlikeli kavramlardır ve bunların bastırılması, tek tipleştirilmesi gerekir (Durak, 2014: 94).

Bu söz konusu inançlar bütün yöneticilerde görülmesi de elde edilen bulgular hemen hemen tüm örgütlerde bu gibi inançların az ya da çok bulunduğunu göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Bütün bunlara ek olarak, üst yönetimin kültürel alt yapıları da işgörenler hakkındaki inançlarını etkileyebilir. Eğer bir örgütün tepe yönetim ekibi, Türk kültüründe olduğu gibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürden gelen bireylerden oluşuyor ise bu durumda yöneticiler her şeyin en iyisini bildiklerine inanacaklardır. Yine güç mesafesinin yüksek olduğu kültürden

gelen yöneticiler sırf patron oldukları için haklı olduklarına inanabileceklerdir. Buradan hareketle kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu yönetim takımlarında örgütsel sessizliğin yaygınlaşma olasılığının daha fazla olduğu söylenebilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161).

Esasen söz konusu bu yönetsel faktörler, örgütün yapısını, politika ve uygulamalarını şekillendirmektedir. Sözelimi astların sıkı bir şekilde denetlenmesi gerektiğine inanılan, yüksek düzeyde merkezi karar alma anlayışının hakim olduğu, dikey hiyerarşik yapının söz konusu olduğu ve yukarı doğru formal geribildirim mekanizmalarının eksik olduğu bir örgütte yönetim ekibinde bulunan yöneticiler, astlardan gelen bilgi fikir ve önerileri daha fazla reddedecek ya da negatif tepki vererek astlardan daha az geribildirim alma eğilimi içerisine gireceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 716).

## **2.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

İşgörenler için sessiz kalmak kadar tepki vermekte zor bir karardır. Çünkü işgörenlerin sessiz kalmaları ya da açıkça konuşma davranışları yalnızca kendi iç dünyalarında kurgulayıp sergileyeceği bir durum değil, aynı zamanda diğer işgörenleri, yönetim yapısını, örgütün yapısını, iş ahlakını, örgüt kültürünü pek çok açıdan değerlendirilerek ortaya koyabileceği bir davranıştır. Buna göre örgütsel sessizlik gerek işgörenler gerekse örgütler için oldukça farklı sonuçlar ortaya çıkarabilen bir durumdur (Demir ve Demir, 2012: 185).

Örgütlerin verimlilik ve kalitesinin arttırılmasında işgörenlerin fikirlerini açıkça belirtmesinin, önerilerini dile getirmesinin ve alınan kararlara katılmasının etkisi büyüktür. İşgörenlerin fikir ve düşüncelerini, önerilerini açıkça ifade etmemesi halinde örgütlerde sessizlik hakim olacaktır. Bu durum ise hem örgütün hem de işgörenlerin zarar görmesiyle sonuçlanacaktır (Arlı, 2013: 70).

### 2.8.1. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Sessizlik olgusu örgütlerde yaygın olarak görülen endişe verici bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Blatt vd., 2006: 913). Bu kavram örgütte pek çok soruna neden olmakla birlikte örgütsel gelişimin ve değişimin önünde oldukça önemli bir engeldir (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38). Örgütsel sessizliğin örgütler üzerinde çok güçlü etkileri vardır. Hemen hemen tüm işgörenlerin örgütsel konularla ilgili düşünceleri, önerileri, endişe ve kaygıları vardır. Örgütlerin en önemli unsurlarından biri olan işgörenlerin sessizleşerek örgüte katkısı olmayan bireyler haline gelmeleri anlamına gelen örgütsel sessizlik, örgütün gelişip ilerlemesini engellemekle birlikte telafisi oldukça zor olan hasarlara da sebebiyet vermektedir (Gök vd., 2013: 430).

Bu açıdan bakıldığında örgütlerde meydana gelen sessizliğin örgüt açısından en belirgin etkisinin örgütün hatalarını fark etme ve bu hataların öğrenme yeteneğini olumsuz yönde etkilemesi durumu olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu durum örgüt etkinliğini de olumsuz yönde etkileyecektir (Kutunis ve Çetinel, 2014: 155). Yine örgütlerin etkin ve verimli bir biçimde gelişebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için işgörenlerin yeni düşünceler üretmek örgüte katkı sağlamaları gerekmektedir. Ancak işgörenler örgüt içinde sorunlarını dile getirmedikleri ve sessiz kaldıkları takdirde yeni düşünceler üretmeyecek ve gelişmelere direnç göstereceklerdir (Özdemir ve Uğur, 2013: 258). Böylece işgörenler sessizleştiklerinde yenilikçi düşünceler ortaya çıkmaz ve grup düşüncesi bir norm halini alır. Dolayısıyla örgütün hatalarını belirleme ve bunları düzeltme olasılığı azalır, performans da bundan zarar görür (Kılıç vd., 2013: 21).

İşgören sessizliği örgütler için oldukça tehlikelidir ve zaman içinde bazı işgörenler arasında farksızlığa neden olur. Birbirlerinin benzeri olan ve aralarında farklılık kalmayan işgörenler örgütlerinde, işverenlerinde, yaptıkları işin kalitesinde ve toplamda örgütlerinde farkları olmayan bireylerdir. Sessizliğin hakim olduğu ve bir çözüme kavuşturulamadığı örgütlerde ise bu durum birbirinden farkı olmayan işgörenlerin bulunmasıyla ve farklı olmama durumunun hakim olmasıyla



sonuçlanacaktır (Kılıç vd., 2013: 20). Anlaşılacağı üzere sorun ve konuları açıkça dile getirmeme kararını ifade eden sessizlik, örgütsel öğrenmeyi engellemekte, örgütsel değişim ve gelişim için bir engel oluşturmaktadır. Örgüt içinde çoğulculuğu yani farklılıkları engellemesi nedeniyle de örgüt içinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı önlemektedir (Arı, 2011: 501). Yine sessizlik, örgüt içinde yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemekle kalmayıp, örgüt içindeki problemlerin yeterince tartışılmaması ve sorunların daha ortaya çıkmadan çözüme kavuşturulma imkânının bulunmamasından kaynaklanan bir takım örgüt içi huzursuzluklara yol açmaktadır. Bu durum ise işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının azalmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Kılıç vd., 2013: 641).

Ayrıca örgütsel anlamda sessizliğin sonuçları, işgörenlerin örgüte fikri katkılarının sağlanamaması, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde de meydana gelebilmektedir. Bu gibi davranışlar da örgüt içinde sağlıklı kararlar almayı, örgütün gelişmesini ve ilerlemesini, performans artışını engelleyecektir (Çakıcı, 2008: 119). Buna göre sessizlik, yöneticilerin karar vermede kullanabileceği bilgi girişini kısıtlayarak, alternatif bakış açısını, negatif geri bildirimleri ve doğru bilgiyi engelleyerek karar verme ve değişim süreçlerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Örgütte etik ve yasal olmayan olayların üstünün örtülmesine neden olarak, rutin olan olayları değiştirme fırsatlarını ve bilgi paylaşımlarını engelleyerek örgüt içinde öğrenmenin azalmasına sebep olmaktadır (Tikici vd., 2011: 254). Bu durum yani mevcut iş süreçlerinde karşımıza çıkan ve tanımlanması gereken problemler karşısında ihtiyaç duyulan işlevsel ve kritik bilgilerin üst yönetime iletilmesinin engellenmesi, örgüt içinde hakim olan sessizlik ikliminin önemli bir etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Pelin ve Kanten, 2009: 114).

Örgüt içinde kalıp haline gelmiş karar verme prosedürleri, yönetsel konulardaki yetersizlik, ücret adaletsizliği ve örgütün performans yetersizliği gibi örgütsel etkenler işgörenin konuşmama kararı almasına sebep olarak örgüt yararına kararlar alınmasını engelleyecektir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Sessizlik,

örgütsel sosyalizasyonun ve örgüt içinde uyumun sağlanmasını da engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Slade, 2008: 25). Sessizlik ikliminin varlığı, farklı bakış açılarına, değişim sürecine, negatif geribildirim ve kesin bilgiye de zarar verir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539-1540).

Sessizlik davranışının sergilendiği ve bu davranışın iklim halini aldığı bir örgütte, örgütsel atalet ve örgüt içinde bir tartışmazlık hali oluşabilmektedir. Bu durum örgütün gelişimini olumsuz yönde etkileyerek çeşitli iyileştirmelerin yapılabilirliğini engeller. Çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz yönde etkiler ve değişim hızını düşürür (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143-144).

İşgörenlerin örgüt içinde fikir beyan etmemelerinin diğer bir sonucu da örgüt içindeki iletişimi ve buna bağlı olarak da bilgi paylaşımını engellemesidir. Etkili bir iletişim örgütün varlığını devamlı kılmak için gereklidir (Brinsfield, 2009: 265). Astlardan üstlere doğru gerçekleşen iletişimin olduğu örgütlerde işgören olumsuz ve eleştirici olarak algılanabileceğini düşündüğü için bir takım bilgileri eksik ya da hatalı olarak üst yönetime ulaştırabilir ya da bu bilgileri hiç iletmeyebilir. Buna göre astlardan gelen eksik ve hatalı ya da hiç iletilmeyen bilgiler alınan kararların hatalı olmasına neden olacaktır (Milliken ve Morrison, 2003: 1564). Çünkü hiyerarşi basamaklarında olumlu bilgiler olumsuz bilgilere göre daha hızlı akar. Bu durum ise çözülmesi gereken bir duruma ilişkin önemli verilerin, kararı verecek olan kişiye ulaşmasını engelleyerek karar verirken gerekli olan bilgide bozulmaya sebep olur. Bunun sonucunda da verilen kararlar da hata yapılabilir (Milliken vd., 2003: 1473).

İşgörenlerin sessiz kalmaları, hatalı karar alınmasına sebep olabildiği gibi hataların düzeltilmesini, örgüt ile ilgili kararların alınmasını engellemekte, yenilik ve gelişim ile ilgili süreçlerin de zayıflamasına neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Buna göre işgörenlerin örgüt ile ilgili sorunlarına yönelik görüş ve fikirlerini ifade etmemelerine bağlı olarak erken sinyallerin alınamamasına sebep olan sessizleşme tercihlerinin örgütsel bozulmaya ve değişime direnç yol açtığını söylemek mümkündür (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38).

## 2.8.2. Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütlerde sessizleşme davranışı işgörenlerin bilinçli tercihleri olduğundan dolayı literatürde daha çok örgütsel sonuçlarından bahsedilmektedir. Fakat sessizlik, dolaylı yoldan da olsa bireyleri önemli ölçüde etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında işgörenler üzerinde gelişen psikolojik sonuçlar, onların sessiz kalma nedenleriyle yakından ilgilidir (Brinsfield, 2009: 86).

Örgütsel sessizlik işgörenler üzerinde aşağılanmış duygusunun oluşmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte işgörenler, üstlerine ya da diğer işgörelere karşı güvenmeye ve dahası kin beslemeye başlarlar. Örgüt içinde sessizlik davranışı bir iklim halini aldıkça, bu iklim korunmaya devam ettikçe ve yaşanan bireylerarası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü daha da artacaktır. Bu durumda işgörenler korunmacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir. Örgüt içinde bu olumsuz tutumlar ortaya çıkmadıkça ya da çıkartılmadıkça her ilişkiye sirayet edilebilecektir. Böyle bir örgüt yapısı içinde yaratıcılık duygusu ve heyecanı yok olacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergeleri olumsuz yönde etkilenecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 144).

İşgörenler örgütsel kararlar üzerinde çok etkili olamayacaklarını bilseler bile kendi önerilerinin ve düşüncelerinin dikkate alındığını bilmek isterler. İşgörenler bu şekilde kendilerine değer verildiğini hissetmek isterler. Bu açıdan bakıldığında işgörenin düşünce ve önerilerine değer verilen süreçler, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Aksi şekilde düşüncelerinin, fikir ve görüşlerinin dikkate alınmadığı hissine kapılan işgörenler kendilerini değersiz hissedeceklerdir. Yani işgörenlerde değerli olmama duygusu oluşacaktır. Yine örgütsel sessizlik işgörenlerde kontrol yokluğu algılamasına ve bilişsel uyumsuzluğa yol açabilir. Örgütsel sessizlik işgücü devrine, motivasyon düşüklüğüne ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde düşük çaba göstermeye de sebep olabilir. Ayrıca işgörenlerin sorunlarını dile getirememesi ve bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmeleri sonucu, örgüte olan bağlılıklarında bir azalma meydana

gelebilir. Bunun bir sonucu olarak da işgörenlerin iş başarılarında bir düşüş görülebilir (Özdemir ve Uğur, 2013: 258).

İşgörenlerin sahip oldukları bilgileri paylaşma konusundaki isteksizlikleri, sessiz kalma ve geribildirim sağlama konusunda arzusuz oluşları, işgörenlerin hem moral ve motivasyon düzeylerini hem de güvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Öte yandan işgörenlerin örgütsel sorunlarını ve endişelerini konuşmakta güçsüz olduklarını hissetmeleri, örgüte olan aidiyet duygularında bir düşüş meydana getirebildiği gibi güven, takdir ve destek duygularında da azalmaya yol açabilir. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda suskun kalmak bireylere ızdırap verebilmekte ve acizlik duygusu yaşamalarına yol açabilmektedir. Yine bu durum bireylerin yaptıkları işten tatmin sağlayamamalarına ve işten ayrılma isteklerinin artmasına da sebep olabilir (Çakıcı, 2008: 119). Örgütsel sessizliğin işgörenlerde yarattığı sorunları ve endişeleri diğerleriyle paylaşamama, konuşamama hissi, zamanla bireylerde iş tatmininde azalmanın yanında çaresizlik duygusunun oluşmasına da sebep olabilmektedir (Tikici vd., 2011: 255).

İşgörenler örgüt içinde yaptıkları işlerle ilgili olarak kontrol sahibi olmak isterler. Bu kontrolü kendi fikirlerini, tercih ve önerilerini ifade ettikleri takdirde kendilerinde hissederler. Kendi düşüncelerini, fikir, tercih ve önerilerini ortaya koyma fırsatı tanınmadığı durumda ise kontrol duygusu ortadan kalkar ve işgörende fizyolojik ya da psikolojik bir yılgınlık meydana gelir, vazgeçme, huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri yaşanır. Bu durum öğrenilmiş çaresizlik şeklinde de ortaya çıkabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

Örgüt içinde oluşan sessizlik iklimi, işgörenler arasında stres, tatminsizlik, iletişim kopukluğunun yaşanmasına sebep olabilir ve yüksek işgücü devrine yol açabilir. Ayrıca bireylerin sessizleşme kararı, verilen kararlarda merkezileşmeye, süreçlerde durağanlaşmaya ve en alt kademededen en üst kademeye kadar örgüt içinde var olan tüm işgörenler arasında dayanışma eksikliğine de neden olabilir (Ülker ve Kantan, 2009: 116).

Bütün bunlara ek olarak örgütsel sessizliğin, sağlık problemleri, depresyon, madde ve alkol bağımlılığı gibi bireysel etkilerinin olduğu da söylenebilir (Kılıç vd., 2013: 21).

Özgen ve Sürgevil (2009: 321-322) işgörenlerini konuşma yönünde teşvik etmeyen örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunları şu şekilde ifade etmişlerdir;

- Suskun kalmanın örgüt içinde bir kültür haline gelmesi ve kurumsallaşması tehlikesi,
- Örgüt içinde yaşanan iletişimsizlik sebebiyle işgörenlerin birbirlerinden uzaklaşmaları, sosyal ortamdan zamanla çekilmeleri ve giderek örgütten soyutlanmaları,
- Sorunların açık ve net bir biçimde dile getirilmemesinin önlem almayı ve düzeltici faaliyetlerde bulunmayı geciktirmesi, örgüt varlığının tehlikeye girmesi,
- İşgörenlerin verimliliklerinde, iş doyumlarında ve örgüte olan bağlılıklarında bir azalma meydana gelmesi,
- İşgörenlerin güven ve motivasyon düzeylerinin azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeylerinin yükselmesi,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığın engellenmesi.

Kısacası örgütsel sessizliğin örgütler ve işgörenler üzerinde fikirlerin ve alternatiflerin detaylı bir analizinin yapılamaması, bilgisel girdilerde çeşitlilik eksikliği, negatif dahili geri beslemenin olmaması, işgörenler arasında kontrol eksikliği algısının oluşması, işgörenlerin bilişsel çelişki yaşamaları, işgörenler

arasında dikkate alınmadıkları yönünde bir düşüncenin oluşması, örgütsel karar yapılarının etkili olmaması, işgörenlerin içsel motivasyonlarının düşük olması, hata algılama ve düzeltme yeteneğinin zayıf olması, örgütsel güven eksikliği, düşük örgütsel bağlılık, örgütsel güven eksikliği, iş doyumsuzluğu, örgütsel değişim süreçlerinin zayıf olması, işten ayrılma, işgücü devrinin yüksek olması, sabotaj, stres ve pek çok olumsuz etkisi mevcuttur (Kalay ve Oğrak, 2012: 492).

Tüm bu olumsuzluklara karşın örgütsel sessizliğin faydalı olabileceği durumlar da vardır. İşgören sessizliği, işgörenlerin değişen örgütsel unsurlara veya rutin uygulamalara adaptasyonunu kolaylaştırarak onların örgüte olan bağlılıklarını arttırabilir. Buna göre bazı durumlarda işgörenlerin sessizleşme davranışı, örgütlerde uyum ve dengenin sağlanmasında gerekli bir unsur olarak görülebilir (Ülker ve Kanten, 2009: 116). Yine yönetsel bilgi bombardımanının azaltılması, kişilerarası çatışmaların azaltılması, gizli bilgilerin saklanması bu durumlara örnek olarak verilebilir. Fakat az sayıdaki faydalarına karşın örgütsel sessizlik daha çok hem işgörenler hem de örgüt için zararlı bir olgu olarak görülmekte ve değerlendirilmektedir (Tikici vd., 2011: 255).

## **2.9. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yerli ve Yabancı Literatürün İncelenmesi**

Örgütsel sessizlikle ilgili yerli literatür incelendiğinde yoğun olarak Çakıcı'nın çalışmalarına rastlanmaktadır. Çakıcı'nın (2007: 484-487) 5 adet 5 yıldızlı otelde (3 şehir, 2 kıyı oteli) toplam 310 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada, işgörenlerin %55'i (173 kişi) sessiz kaldıkları durumların olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar sessiz kalmadığını söyleyen 137 kişinin cevaplarını diğer sorularla ilişkilendirdiğinde; gerçekte 18 kişinin sessiz kalmadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarından, kadınların erkeklere, gençlerin orta yaşlılara ve yüksek eğitilmiş olanların eğitim seviyesi düşük olanlara kıyasla; sessizliğin, "sinerjiyi etkileyen sonuçları", "işgöreni mutsuz kılan sonuçları" ve "iyileşmeyi kısıtlayan sonuçları"na daha çok katıldıkları bulgularına ulaşılmıştır. Bununla birlikte

iş hayatında sessiz kaldığını belirtenlerin, sessiz kaldığını belirtmeyenlere göre, sessizlik sonuçları konusunda daha endişeli oldukları görülmüştür.

Ayrıca Çakıcı (2007: 763) yaptığı başka bir çalışmada, gelir ve eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin sayıca fazla olduğu örgütlerde, sessizlik kültürünün yerleşme olasılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çakıcı'nın (2010: 45-64), örgütlerde sessiz kalınan konuları belirlemek, sessizliğin nedenlerini ve algılanan sonuçlarını ortaya koyarak anlaşılmasına ve kırılmasına katkıda bulunabilmek amacıyla yaptığı çalışma, bir üniversitenin akademik ve idari personelinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan 508 kişinin 327'si akademisyen, 181'i idari personeldir. Elde edilen bulgulara göre üniversite personelinin %70'i sessiz kalmayı tercih ederken, %30'u açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre akademik personel etik konular ve sorumluluklar ile işgörenlerin performansı konularında idari personele göre daha sessizdir. Çalışma olanakları konusunda ise idari personel, akademik personele göre daha sessiz kalmaktadır. Buna göre akademik personel ile idari personel arasında sessiz kalınan konulara ilişkin bir farklılık tespit edildiği belirtilebilir. Yine öğretim üyeleri ile öğretim yardımcıları arasında sessiz kalınan konuların tamamında bir farklılık bulunmuştur. Öğretim yardımcıları; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, işgörenlerin performansı, iyileştirme önerileri ve çalışma olanakları konularında daha çok sessiz kalmayı tercih etmektedir. Söz konusu çalışmada sessizliğe neden olan faktörlerin etkisi ise, akademik ve idari personel bakımından farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla akademik ve idari personel benzer nedenlerle konuşmakta veya sessiz kalmaktadır.

Çakıcı ve Çakıcı (2008: 330-334) yaptıkları çalışmada, eğer konuşulabilecek resmi mekanizmalar olsa ve gerekli ortamsal koşullar sağlansa işgörenler yöneticileriyle açıkça konuşur muydu, işgörenlerin yöneticilerine iletmek istedikleri öncelikli konu/sorunlar neler olurdu, işgörenler hangi örgütsel sorun veya konuların çözüme kavuşturulmasını isterlerdi sorularına yanıt aramışlardır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre 175 kişi sorun ve konu bildiriminde bulunmazken,

14 kişi yöneticileriyle sorunlarını açıkça konuşabildiğini belirtmiştir. Araştırmada açıkça konuşmak istenilen konu ve sorun kategorileri ise sırasıyla; haksız ve adaletsiz uygulamalar, performans ve hizmet kalitesini etkileyen konular, yönetsel yetersizlikler, çalışma olanakları, demokratik ve katılımcı yönetim, insan ilişkileri ile kurumsallaşma şeklinde ortaya çıkmıştır. Katılımcıların açıkça konuşmak istedikleri konular karşılaştırıldığında “ücret ve uzun çalışma saatleri” dışındaki konu ve sorunlar büyük ölçüde benzerlik göstermektedir.

Çakıcı ve Aysen’in (2014: 107-125) yaptıkları çalışmada, yönetici sessizliği diye bir kavramdan söz edilebileceği ortaya konarak, yönetici sessizliğinin nedenlerine ilişkin bir model önerilmiş ve yönetici sessizliğinin olası teorik temelleri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen en önemli çıktı ise, yönetici sessizliğinin gerçekte önemli bir sorun olabileceği ve bunun en önemli nedenlerinin gerek yöneticiler, gerekse gözlemciler açısından üstün özellikleri, astın özellikleri, kurumun özellikleri, ilişkilerin niteliği ve algılanan riskler şeklinde ortaya çıktığıdır. Katılımcıların çoğu, sorunun önemli olduğunu ve mutlaka araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizlik konusuna ilişkin bir diğer çalışma da Ehtiyar ve Yanardağ tarafından 2008 yılında yapılmıştır. Antalya’da 3 adet zincir otelde yapılan bu çalışmada, sessizliğin boyutları; üst yönetim davranışları, şeflerin davranışları, iletişim, işgörenlerin davranışları ve iş tatmini olarak incelenmiştir. Araştırmacılara göre yaş ve cinsiyet, sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yine söz konusu çalışmada, orta kademedeki işgörenlerin işletme konularına ilişkin görüş bildirilmesini sadakatsizlik olarak değerlendirdiği, şeflerin işgörenleri konuşmaya teşvik ettiği ve eleştiriye açık oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmada örgüt içinde açık iletişimin söz konusu olduğu belirtilmiş, iş ile ilgili konularda az konuşmakla birlikte işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açığa vurmakta kendilerin oldukça rahat hissettikleri sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgulara göre otelde kısmi bir sessizlik hakimdir. Buna rağmen işgörenlerin iş ve aldıkları eğitim konularında memnun oldukları, aldıkları terfi ve ödüller konusunda tatmin olmadıkları ve tatmin düzeylerinin yüksek



olmasına rağmen örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 51-68).

Taşkıran'ın (2010) liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü konulu doktora tez çalışmasının anakütlesini turizm alt sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan alt kademe işgörenleri oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre işgörenler bireysel sessiz kalma tutumunda bulunmayıp konuşmakta, ancak ilişkileri, örgütü ve iş arkadaşlarıyla olan bağları korumak amacıyla da ilişkisel sessizlik tutumlarını yüksek göstermektedirler. Çalışmada yapılan analizler neticesinde işgörenleriyle iyi ilişkiler kuran, onları değişim ve belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda motive eden dönüştürücü liderler altında çalışan bireylerin, karşılaştıkları sorun ve problemleri açıkça konuşabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen veriler yöneticilerin liderlik tarzının işgörenlerin sessizlik tutumlarında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buna göre işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısının artış göstermesiyle bireysel sessizlik tutumlarının azaldığını, etkileşimci liderlik tarzı algısının artmasıyla ise bireysel sessizlik davranışlarının arttığını ve ilişkisel sessizlik tutumlarının ise azaldığını söylemek mümkündür. Son olarak çalışmada liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü incelenmiştir. Buna göre liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde hem dağıtım adalet algısının hem de uygulamaya ilişkin adalet algısının farklılaştırıcı rolü olduğu görülmüştür. Sonuç olarak bu araştırma sonucunda liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur.

Kutunis ve Çetinel (2011: 552-556), cinsiyetin işgörenlerin sessizlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çalışma yapmıştır. Bu doğrultuda bir ilçede bulunan 5 ilköğretim okulunda görev yapan 37 kadın öğretmenle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda katılımcıların %22'si ilk etapta hiçbir şekilde sessiz kalmayı tercih etmediklerini belirtmelerine rağmen, görüşmenin ilerleyen bölümlerinde sessiz kalmadıklarını belirten bu katılımcıların büyük çoğunluğunun (18 kişi) özellikle bireylerarası ilişkiler ve

yöneticileri ile ilgili konularda görüşlerini dile getirmekten kaçındıkları görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre katılımcılar en çok “meslektaşların ve yöneticilerin yetersizliği” ve “kişiler arasındaki anlaşmazlıklar” konularında sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Sessiz kalma nedenleri arasında en çok dile getirilen konular ise “sorun çıkaran biri gibi görünme korkusu”, “çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulacağı korkusu” ve “misilleme korkusu” olarak sıralanmıştır. Çalışmada elde edilen veriler sessizliğin bireysel ve örgütsel olarak sonuçları olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre katılımcılar sessiz kaldıkları durumlarda “işe karşı isteksiz olduklarını”, “stres yaşadıklarını”, “öfkeli olduklarını” ve bu öfkelerini ailelerine, arkadaşlarına ve öğrencilerine yansıttıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin %51,3’ü cinsiyetin sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Eroğlu ve diğerleri (2011: 97-124) yapmış oldukları çalışmada, Isparta İl merkezinde bulunan tekstil sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile sessizlikleri arasındaki ilişkilere dair hipotezleri sınamaktadırlar. Kullanılan ölçeklerde işgörenlerin bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutuyla, sessizliği ise; kabullenici, koruma ve korunma boyutuyla incelenmiş ve aralarındaki ilişkiler açıklanmıştır. Araştırmacılar yaptıkları analizlerde, devam bağlılığı ile koruma sessizliği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varmış, yine normatif bağlılık ile koruma sessizliği arasında da pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak diğer alt boyutlarda anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığını belirtmişlerdir. Sonuçta işgörenlerdeki devam ve normatif bağlılığın artması işgörenlerin koruma sessizlik boyutunu artırmaktadır.

Erol’un (2012) otel işletmelerinde liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi konulu yüksek lisans tez çalışmasının evrenini Ankara İl sınırları içerisinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre farklı görüşlere değer veren lider olarak gösterilen dönüştürücü liderlik ile yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik nedenlerinden deneyim eksikliği arasında

anlamli bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre liderlik ve örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler arasında anlamli ve aynı yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel ve örgütsel nedenler elde edilen veriler sonucunda sessizlik davranışı üzerinde en açıklayıcı etken olarak grlmştir. Buna karşın etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik nedenlerinden; iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamli bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Yapılan analizler sonucunda karar vermekten kaçınan ve sorumluluk üstlenmekten çekinen tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik nedenlerinden; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamli bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat tam serbesti tanıyan liderlik ile deneyim eksikliğinden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamli ve aynı yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yalçın ve Baykal (2012: 42-50) tarafından özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılan çalışmada; hemşirelerin %78,6 gibi büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları kurumdan memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yine %75,5'inin sorunlarını rahatlıkla yöneticileriyle paylaştıkları belirtilmiştir. İşinden memnun olmayan, işten ayrılmayı düşünen, yöneticileri ile rahat konuşamayan, dışlanma ve terfi ettirilmeme korkusu yaşayan hemşirelerin "etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, işgörenlerin performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları" konularından bazılarında sessiz kaldıkları saptanmıştır. Örgütten memnun olmayan ve işten ayrılmayı düşünen hemşirelerin yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessiz kaldıkları, yine işten ayrılmayı düşünen hemşirelerin işe ilişkin korku, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenleri ile sessiz kaldıkları belirlenmiştir.

Kahveci ve Demirtaş'ın (2013: 50-64) İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine yönelik olarak yaptıkları çalışmada, söz konusu yönetici ve öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler kadın katılımcıların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldığını, sayısal alanlarda ve dil grubunda bulunan katılımcıların diğer alanlara göre daha yüksek düzeyde sessizlik algılamasına sahip olduğunu, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre 6-10 yıl okul kıdemine sahip olan katılımcıların daha sık sessiz kalma davranışı gösterdiğini, yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre ise tüm katılımcıların örgütsel sessizlik algılamalarının benzer olduğunu göstermektedir.

Durak (2014: 89-108) yapmış olduğu bir çalışmada, ülkemizin çeşitli üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumlarda çeşitli konular karşısında sessiz kalma nedenlerini ve bu nedenlerin demografik ve kurumsal faktörlere göre (yaş, cinsiyet, akademik unvan, algılanan yönetim tarzı ve yöneticilerle açıkça konuşabilme durumu) farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerle açıkça konuşabilme durumuna evet diyenlerin oranı %52,3 iken, hayır diyenlerin oranı %13,7'dir. %22,4'ü sadece belirli kişilerle konuştuklarını belirtirken, %11,5'i sadece belirli konularda konuştuklarını belirtmiştir. Elde edilen bulgulara göre açıkça konuşmak yerine sessiz kalma nedenleri sırasıyla; mevcut durumu düzelterek yetkiye sahip olmama, konuşmanın yararı olmadığı düşüncesi, başkalarına zarar gelmemesi, birinin duygularını etmektan kaçınma düşüncesi olarak belirtilebilir. Öğretim elemanlarının sessiz kalmalarına en az etki eden faktörler de sırasıyla; ilgili konuda kiminle konuşulacağına bilinmemesi, yeni ve tecrübesiz birisi olma, sessiz kalmanın faydasının daha çok olduğuna inanılması olarak ifade edilebilir. Araştırmacılara göre öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri yaşa, akademik unvana, yöneticiyle açıkça konuşabilme durumuna göre farklılık göstermekte, fakat cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Sessizlik konusuna ilişkin yabancı literatür dikkatle incelendiğinde, aşağıdaki çalışmaların varlığına rastlanmıştır.

Kolarska ve Aldrich (1980: 41-58) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olması durumunda yapabileceklerini; tatminsiz işgörenin

işten ayrılması, ayrılmıyorsa sesini çıkartması ya da son seçenek olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak üç gruba ayırmıştır.

Farrell ve Rusbult'un (1992: 201-218) yaptıkları araştırmada; iş tatmin düzeyleri yüksek olan işgörenlerin, sessiz kalma davranışında bulunma eğilimlerinin daha düşük olduğu, seslerini daha rahat çıkarttıkları ve örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmada, işten ayrılma davranışını, işgörenlerin tatminsizliğe verdikleri bir tepki olarak değerlendirmişlerdir.

Saunders ve arkadaşları (1992: 241-259) yapmış oldukları araştırmalar neticesinde işgörenlerin yöneticilerine ilişkin algılamalarının sessiz kalma davranışlarıyla yakından ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre yöneticileri ile ilgili olumlu tutum ve algılamaya sahip olan işgörenler düşünce ve fikirlerini rahatça ifade ederken, olumsuz tutum ve algılamaya sahip olanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Morrison ve Milliken (2000: 706-725) yapmış oldukları bir çalışmada, örgütlerde sessizlik ikliminin nasıl ortaya çıktığı üzerinde durmuşlardır. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin nedenlerini ve sonuçlarını incelemişlerdir. Kısacası çalışma, örgütlerde sistematik bir biçimde gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Buna göre araştırmacılar, işgörenlerin merkezileşmiş karar verme mekanizmasının olduğu ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim eksikliğinin bulunduğu örgütlerde, sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte elde edilen veriler işgörenlerin, toplulukçu kültürlerde birlik ve beraberlik eğiliminin daha yüksek olmasından dolayı örgütü korumak ve zarar görmesini engellemek adına sessiz kalabildiğini göstermektedir.

Pinder ve Harlos (2001: 331-369) yayımlanmış oldukları çalışmalarında, işgörenlerin neden açıkça konuşmayı tercih etmedikleri sorusu yerine, daha çok neden kasıtlı olarak sessizliği sürdürmeyi seçtikleri sorusu üzerine odaklanmışlardır.

Çalışmada algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair işgörenlerin kararı üzerinde durulmuştur. Araştırmacılar işgören sessizliği kavramını geliştirmiş ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Çalışmada araştırmacılar tarafından örgütsel anlamda bireyin sessizliği tercih etmesi veya ses çıkartması durumu davranışsal olarak boyutlandırılmış ve kavramsallaştırılmıştır.

Milliken ve Morrison (2003: 1563-1568), işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini araştırmış ve araştırma kapsamında birebir röportaj yapmıştır. Araştırmacıların bu çalışmasında ise, hiyerarşinin getirdiği dikey yapılanmanın işgörenleri sessizliğe itmede önemli bir faktör olduğunu tespit edilmiştir. Buna göre destekleyici kültürün hakim olduğu, katılımcı bir anlayışın benimsendiği örgütlerde işgörenlerin daha az sessiz kalma davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Van Dyne ve arkadaşları da 2003 yılında yapmış oldukları araştırmada, Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yapmış oldukları çalışmada yoğunlaştıkları işgörenlerin neden bilinçli bir biçimde sessiz kalmayı tercih ettikleri sorusu üzerine odaklanmışlardır. Yine araştırmacılar örgüt içinde faaliyette bulunan tüm bireylerin algılanan ve atfedilen güdeleri üzerine yoğunlaşmışlar ve buna bağlı olarak işgören sesliliğinin veya sessizliğinin altında yatan güdeleri belirlemeye çalışmışlardır. Bununla birlikte araştırmacılar bu çalışmalarında, doğru yükleme ile gözlemlenen işgören motivasyonu ile beklenen işgören motivasyonunun aynı yönde olduğu; hatalı yükleme ile ise gözlemlenen işgören motivasyonunun, beklenen işgören motivasyonundan farklı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte Van Dyne ve arkadaşlarının yaptığı bu çalışma örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yoğunlaşmıştır. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları, örgütsel sessizliğin belli bir kısımdaki alt kümelerini açıklayabilmektedir (Van Dyne, 2003: 1359-1392).

Vakola ve Bouradas 2005 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, Milliken ve Morrison'un tespitlerine benzer bir sonuç elde etmişlerdir. Araştırmalar neticesinde elde edilen bulgular, iletişim kanallarının açık ve iletişim fırsatlarından

yararlanma olanaklarının yüksek olduğu, işgörenlerin örgütsel konulardaki tartışmalara aktif olarak katılımının sağlandığı ve karar verme konusunda özgür bir ortamın yaratıldığı örgütlerde işgörenlerin daha az sessiz kalma davranışında bulunduğunu göstermiştir. Örgüt içindeki tüm kademelerin katılımıyla gerçekleşen iletişimde açıklığın benimsenmesi, işgörenlerde örgüt içinde birlik olma duygusu yaratacağından, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri artacaktır. Buna göre örgütsel bağlılıkları artan işgörenler olaylar ve sorunlar karşısında daha az sessiz kalacaklardır. Anlaşılacağı üzere araştırmacılar örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Özetle; çalışmada örgütsel sessizliğin, işgörenler arasında fikir uyuşmazlığı yaratarak işgörenlerin işten duydukları tatmin düzeylerinin, motivasyonlarının ve örgüte olan bağlılıklarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu sessizlik davranışının işgörenlerde strese, işgücü devrine, memnuniyetsizliğe, iletişim kopukluklarına, geribildirim eksikliğine yol açtığı ve örgütsel süreçlerin etkinliğini de olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441-458).

Huang ve arkadaşları (2005: 459-482), sessizlik kültürünün kırılmasına yönelik bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar bu çalışmada, Türkiye'nin 24 ülke arasında güç mesafesinin yüksekliği açısından baştan 8. ülke olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine araştırmacılar güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde örgütsel sessizliğin diğer ülkelere oranla daha yaygın olduğunu tespit etmişlerdir.

Detert ve Burris (2007: 869-884) yaptıkları bir çalışmada, aynı örgütte çalışmalarına rağmen bazı işgörenlerin diğerlerine göre daha fazla sessiz kalma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Bu durumun ise örgütteki çalışma koşullarının işgörenler tarafından farklı algılamasından ve örgütsel bağlılıklarının farklılık göstermesinden dolayı sonuçları farklı değerlendirmesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda Detert ve Burris dönüşümcü liderlik tarzı ile seslilik davranışı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmacılar liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarından ilham verme veya idealleştirilmiş etki davranışlarını göstermesi sonucunda işgören sesliliğinin daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca elde edilen verilere göre Detert ve Burris dönüşümcü liderlik davranışlarının,

işgörenlerin görev ve bağlılık duygularını etkilediğini ve performans için sorumluluk duygularının arttığını ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre dönüşümü liderlerin değişime odaklanması, işgörenlerini güçlendirmesi ve çıktılar üzerinde kolektif sorumluluğun alınması yönündeki eğilimleri işgörenlerin sessiz kalmama ve konuşma davranışında bulunmalarına sebep olabilir. Yine araştırmacılar yaptıkları analizler neticesinde, üstlerinin daha düşünceli ve anlayışlı bir yapıya sahip olduğunu hisseden ve yüksek performans gösteren işgörenlerin, önerilerde bulunma gibi konuşma davranışı gösterebileceklerini ifade ederken, yüksek performans gösteren işgörenlerin liderlerin bu durumu hoş karşılamaması ihtimaline karşın genellikle düşünce ve fikirlerini saklamaya daha yatkın olacaklarını iddia etmişlerdir.

Sessizlik konusuna ilişkin yerli ve yabancı literatür incelendiğinde; farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Fakat sessizlik konusunda, otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yapılan bu çalışmada, yabancılaşma ve sessizlik kavramları arasındaki ilişki ele alınacak ve uygulama otel işletmelerinde gerçekleştirilecektir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ: ÇANAKKALE'DEKİ ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan tez çalışmasının temel amacı, yabancılaşıma ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Buna göre ana amaç, Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli otel işletmeleri çalışanlarının, örgüte yabancılaşıma durumları ile örgütte sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktır. Diğer bir deyişle, çalışmada yabancılaşıma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenerek, Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli otellerde çalışan işgörenlerin, örgüt içinde yabancılaşıma ve sessizlik durumlarını tespit etmek, yabancılaşıma ve sessizlik durumları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, otel işletmesindeki toplam çalışma süresi, söz konusu otel işletmesinin yıldız sayısı ve türü gibi demografik faktörlere göre işgörenlerin, yabancılaşıma ve örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi de amaç edinilmiştir.

Ayrıca bu araştırmada, örgütlerde yabancılaşımanın alt boyutları ile sessizliğin alt boyutları arasında ilişki olup olmadığının da araştırılması amaçlanmıştır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, örgütsel yabancılaşıma düzeylerinin yabancılaşımanın beş boyutu olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşıma ve kendine yabancılaşıma kapsamında belirlenmesi amaçlanmıştır. Yine işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ise sessizliğin alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutlarıyla ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Kısacası, sözü geçen örgütsel yabancılaşma ve sessizlik alt boyutları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Literatüre Katkısı**

Bugüne kadar yapılmış olan lisansüstü araştırmalar ve çalışmalar detaylı olarak incelendiğinde, hem yabancılaşma konusunun hem de sessizlik konusunun ayrı ayrı ele alındığı görülmüştür. Fakat örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik kavramları üzerine ayrı ayrı yürütülmüş bulunan pek çok araştırmanın varlığına rağmen, söz konusu iki kavramın bir arada ele alındığı hiçbir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmada ise, bu iki kavram arasındaki ilişki ele alınarak literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Ayrıca gerçekleştirilen bu çalışmanın ortaya çıkaracağı tahmin edilen bulgular itibariyle turizm alanındaki bilgi birikimine önemli katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma evrenini otel işletmeleri oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırmada çeşitli sebeplerle evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Buna göre; araştırmanın örneklem kapsamını Çanakkale il sınırları içerisinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma; alt, orta ve üst düzey çalışan ayrımı gözetmemekte; bahsi geçen otel işletmelerinde bulunan tüm çalışanları kapsamaktadır.

Araştırmada Çanakkale il sınırları içerisinde bulunan orta ve büyük ölçekli otellerin tamamı hedeflenmesine rağmen, işgörenlerin tümüne ulaşma imkânı bulunmadığından, bazı otel işletmelerinin yoğun olmalarından ve veri sağlamak istememelerinden dolayı; veri sağlamayı kabul eden ve ulaşılabilen otel işletmelerine anket formları dağıtılmıştır. Bu aşamanın sonucunda tam ve eksiksiz doldurulan 238

anket formu elde edilmiştir. Hatasız ve eksiksiz doldurulduğu tespit edilen 238 anket formu değerlendirmeye alınmış ve araştırma; bu değerlendirilebilir anket formları üzerindeki cevaplar analiz edilerek yapılmıştır.

### **3.4. Araştırma Yöntemi**

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve araştırmanın analizinde kullanılan yöntemler aşağıda detaylı olarak anlatılmaktadır.

#### **3.4.1. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma amacının gerçekleştirilebilmesi için gereksinim duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Çanakkale İl sınırları içerisindeki orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde çalışan bireylere uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde örgütsel yabancılaşma ölçeği, ikinci bölümünde örgütsel sessizlik ölçeği, üçüncü bölümünde ise araştırmaya katılan işgörenlerin demografik ve çalışma (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, işletmedeki yaklaşık çalışma süresi, çalışılan otelin yıldız sayısı ve türü) ile ilgili bilgileri yer almaktadır.

Araştırmada kullanılacak anketlerin belirlenmesinde, konu ile ilgili daha önceden geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve uygulama alanı olarak daha çok tercih edilen ölçeklerin kullanılması yoluna gidilmiştir.

Yazındaki çalışmalardan yararlanılarak hazırlanan anket formu Ek-1'de gösterilmekte olup, toplam 61 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu formunun uzunluğu, bazı göz aldanmalarına ve soruların atlanmasına neden olabileceğinden, formun zemininde iki farklı renk kullanılmıştır.

Daha önce hazırlanan anket formları 2014 yılı yaz aylarında otellere tek tek gidilerek işgörelere birebir ulaştırılmıştır. İşgörelere sunulan anket formları, ölçeklere ilişkin bilgiler başlığı altında ayrıntılı bir biçimde açıklanacaktır.

### 3.4.1.1. Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Araştırmada kullanılan yabancılaşma ölçeği Ömer Akgün TEKİN tarafından çeşitli ölçek geliştirme yöntemleri kullanılarak geliştirilmiştir. Ömer Akgün TEKİN, 2012 yılında yaptığı Doktora Tez çalışmasında ortaya çıkardığı ölçeğin tepki kategorilerini Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde belirlemiştir. Anlaşılacağı üzere ölçek maddelerine verilen cevaplar 5'li Likert derecelendirmesine göre tasarlanmıştır.

Çalışmada kullanılan bu ölçek, toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “Güçsüzlük (1.,2.,3.,4. maddeler)”, “Anlamsızlık (5.,6.,7.,8.,9. maddeler)”, “Kuralsızlık (10.,11.,12.,13.,14. maddeler)”, “Kendine Yabancılaşma (15.,16.,17.,18. maddeler)” ve “Topluma Yabancılaşma (19.,20.,21.,22.,23.,24. maddeler)” olmak üzere toplam beş boyutlu bir yapıya sahiptir. Ölçekte tüm boyutların güvenilirlik seviyeleri, bilimsel çalışmalarda alt sınır olarak kabul edilen 0,70'in üzerinde gerçekleşmiştir. Yine ölçeğin boyutları; ölçekte tespit edilen boyutlar arasındaki ilişkileri sorgulamak ve ölçeğin iç tutarlılık durumunu incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizine tabi tutulmuş ve yapılan analiz neticesinde, ölçekte tespit edilen tüm boyutlar arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu netice, ölçeğin güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir.

### 3.4.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Çalışmada kullanılan sessizlik ölçeği, Yasin ŞEHİTOĞLU' nun “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, isimli doktora tezinden alınmıştır. İlgili çalışmada yapılan incelemeler sonucunda ölçeğe ilişkin şu bilgiler elde edilmiştir;

Örgütsel sessizlik 30 maddeden oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçeğin yanıtları da 7 kategoriden oluşmaktadır. Dolayısıyla soru

formu 7'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup her bir maddenin yanıt kısmı Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Katılmıyorum (3), Kararsızım (4), Katılıyorum (5), Katılıyorum (6) ve Tamamen Katılıyorum (7) şeklindedir. Burada katılımcıların her bir ifadeyi okumaları ve genel olarak kendilerini ve düşüncelerini yansıtan en uygun rakamı işaretleyerek belirtmeleri beklenmektedir.

Van Dyne' nin 2003 yılında geliştirmiş olduğu bu ölçek, ŞEHİTOĞLU' nun 2010 yılında yapmış olduğu bu doktora tez çalışması kapsamında Türkçe' ye uyarlanmıştır. Uyarlama çalışması, öncelikle alanında uzman ve İngilizce dilbilgisi iyi olan üç akademisyen tarafından yapılmıştır. Yapılan çeviri sonucunda maddeler ile özel sektörde çalışan 50 kişi üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. İlgili araştırmada elde edilen veriler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda Sessizlik Ölçeğinin; Kabul Edilmiş Sessizlik (1.,2.,3.,4.,5. maddeler), Kabul Edilmiş Sessizlik (6.,7.,8.,9.,10. maddeler), Savunma Amaçlı Sessizlik (11.,12.,13.,14. maddeler), Savunma Amaçlı Sessizlik (16.,17.,18.,19.,20. maddeler), Örgüt Yararına Sessizlik (21.,22.,23.,24. maddeler) ve Örgüt Yararına Sessizlik (26.,27.,28.,29.,30. maddeler) alt boyutlarından oluştuğu tespit edilmiştir.

İlgili araştırmada Örgütsel Sessizlik Ölçeği için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlen alt boyutla için bulunan güvenilirlik düzeyleri, Cronbach's Alpha katsayıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü Katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

### **3.4.1.3. Demografik Özellikler Formuna İlişkin Bilgiler**

Demografik özellikler formu, çalışmanın amacına paralel olacak biçimde araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Formda, işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 7 soru yer almaktadır. Araştırmaya katılanların demografik ve çalışma ile ilgili bilgileri anket formunun sonunda yer almaktadır. Bu bölüm, anketi cevaplayan işgörenlerin; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, işletmedeki yaklaşık çalışma süresi, otel işletmesinin yıldız sayısı ve türü gibi özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

### 3.4.2. Araştırmanın Analizinde Kullanılan Yöntemler

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 13.0 for Windows paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans ve yüzde dağılım yöntemiyle, frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemeye yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Analiz kapsamında; işgörenlerin kişilik özellikleri boyutlarına göre kendilerine ya da topluma yabancılaşmaları incelenmiştir. Ardından da işgörenlerin yabancılaşmalarının örgütte sessizliğe olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre; araştırmada, gizil değişkenler arasında ve gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasında nedensel olabilecek ilişkileri görebilmek için Yapısal Eşitlik Modelinden yararlanılmıştır. Böylece Yapısal Eşitlik Modeli ile kişilik özellikleri boyutlarının yabancılaşmaya olan etkileri ortaya konulmuştur. Ayrıca bu modelden yararlanılarak yabancılaşmanın örgütsel sessizlik boyutlarına olası etkileri de ortaya konulmuştur.

Kişisel ve mesleki bilgiler sorgulanarak, işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amaçlanmıştır. Bunun için; bağımsız iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından farklılık olup olmadığı incelenirken Bağımsız Çift Örneklem t testinden, ikiden çok grup ortalamasının birbirine eşit olup olmadığını tespit ederken ise Tek Yönlü Varyans Analizinden yararlanılmıştır. Yine; farklılık olan ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde farklılığın hangi kategoriler arasında ortaya çıktığını belirlemek için ise çoklu karşılaştırma testlerinden olan Bonferroni ve LSD testlerine başvurulmuştur.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Bu başlık altında, araştırmanın amacı doğrultusunda Çanakkale ilindeki 3,4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen verilerin bulgularına ve bunlara ait yorumlara yer verilecektir. Verilerin analizleri sonucu ulaşılan bulgular ve yorumlar uygulanan analizlerin sıralamasına uygun olarak sunulacaktır. Önce bulgular ifade edilecek ve ardından yorumları yapılacaktır.

#### 3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine ve genel bilgilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.1’ de sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bay	156	65,5
	Bayan	82	34,5
	<b>Toplam</b>	238	100,0
Medeni Durum	Evli	82	34,5
	Bekâr	156	65,5
	<b>Toplam</b>	238	100,0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	18	7,6
	Ortaöğretim	81	34,0
	Ön lisans	72	30,3
	Lisans	59	24,8
	Yüksek lisans	4	1,7
	Doktora	4	1,7
	<b>Toplam</b>	238	100,0

<b>Departman</b>	Ön Büro	66	27,7
	Servis ve Bar	86	36,1
	Kat Hizmetleri	41	17,2
	Mutfak	19	8,0
	Satış Pazarlama	9	3,8
	Muhasebe	17	7,1
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>100,0</b>
<b>Otel Türü</b>	Kıyı Oteli	124	52,1
	Şehir Oteli	114	47,9
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>100,0</b>
<b>Pozisyon</b>	İşgören	181	76,1
	Şef	35	14,7
	Departman Müdür Yardımcısı	8	3,4
	Departman Müdürü	14	5,9
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>100,0</b>
<b>Yıldız Sayısı</b>	3 Yıldız	89	37,4
	4 Yıldız	111	46,6
	5 Yıldız	38	16,0
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya toplam 238 işgören katılmıştır. Tablo 3.1' deki verilere göre araştırmaya katılan bireylerin 156'sı bay, 82'si bayan işgörenlerden oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeler ise sırasıyla % 65,5 ve % 34,5'dir.

Ankete katılan cevaplayıcıların medeni durum dağılımlarına bakıldığında evli işgörenlerin sayısının 82 ve medeni durum dağılımı içerisindeki yüzdelerinin % 34,5 olduğu; bekâr işgören sayısının 156 ve medeni durum dağılımı içerisindeki yüzdelerinin ise % 65,5 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise; işgörenlerin % 7,6' sını ilköğretim mezunu, % 34'ü ortaöğretim mezunu, % 30,3' ü ön



lisans mezunu, % 24,8' i lisans mezunu, % 1,7' si yüksek lisans mezunu ve yine % 1,7' si doktora mezunlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının çalıştıkları departmanlarına göre dağılım içerisindeki yüzdeler oranlarına bakıldığında; ön büroda çalışan işgörenlerin % 27,7, servis ve barda çalışan işgörenlerin % 36,1, kat hizmetlerinde görevli işgörenlerin % 17,2, mutfak çalışanlarının % 8, satış ve pazarlamadan sorumlu çalışanların % 3,8 ve muhasebe departmanında çalışan işgörenlerin % 7,1 oranında oldukları görülmektedir. Sonuçtan anlaşılacağı üzere araştırmaya en fazla servis ve barda çalışan işgörenlerin, en az satış ve pazarlamadan sorumlu işgörenlerin katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.1' de görüldüğü üzere araştırma kapsamını oluşturan işgörenlerin çalıştıkları otel türlerine yönelik dağılımlara bakıldığında kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin sayısının 124 ve otel türü dağılımları içerisindeki yüzdelerinin % 52,1 olduğu; şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayısının 114 ve otel türü dağılımları içerisindeki yüzdelerinin ise % 47,9 olduğu belirlenmiştir. Sunulan verilere bakıldığında; araştırmaya katılan otel çalışanlarının, çalıştıkları otel türleri bakımından değerlendirmesi yapıldığında hemen hemen dengeli bir dağılıma sahip oldukları söylenebilir.

Otel çalışanlarını faaliyette buldukları pozisyona göre değerlendirecek olursak; araştırmaya katılan çalışanların büyük bir bölümünü işgören pozisyonunda çalışanlar yani herhangi bir yönetici özelliği olmayan işgörenler oluşturmaktadır. Çünkü anket cevaplayıcılarının %76,1'lik kısmı işgören pozisyonundaki çalışanlardan meydana gelmektedir. Buna göre kalan % 14,7' lik kısım şeflerden, % 3,4' lük kısım departman müdür yardımcılarında ve % 5,9' luk kısım departman müdürlerinden oluşmaktadır.

Elde edilen verilere göre; katılımcıların % 37,4' ü üç yıldızlı, % 46,6' sı dört yıldızlı ve % 16'sı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalıştığını belirtmiştir.

İşgörenlerin yaşlarının ortalaması 28,8 yaş, standart sapması 9,51 ve medyan yaşı ise 27 olarak hesaplanmıştır. İşgörenlerin ortalama aylık gelirinin 1229,6 ve standart sapmasının ise 805,9 birim olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmede çalışma süresi ortalama 3,42 yıl ve standart sapması ise 3,7 yıl olarak belirlenmiştir. Sektördeki çalışma yılına bakıldığında ortalama 6,56 yıl ve standart sapması ise 6,25 yıl olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir.

### 3.5.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizliğe olan etkilerini belirlemeye yönelik olarak 11 ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha istatistiği ile araştırılmış ve tüm boyutlar güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik istatistiği en az 0,635 ile kabul edilmiş seslilik boyutunda, en yüksek güvenilirlik istatistiği ise 0,915 ile örgüt yararına seslilik boyutlarında elde edilmiştir. Dolayısıyla Cronbach's Alpha istatistiği 0,635 ile 0,915 arasında değişmektedir. Ölçek sorularının bütün korelasyonlarına bakılmış ve negatif korelasyona sahip herhangi bir maddeye rastlanmamıştır. Dolayısıyla ölçekten çıkartılması gereken bir sorunun olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar ve her maddeye yönelik betimleyici sonuçlar Tablo 3.2' de verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Betimleyici İstatistikler

Boyut	Ortalama	Standart Sapma	Soru Bütün Korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha
Cronbach's Alpha=0,679 Ölçek Ortalama=2,72				
<b>Güçsüzlük1</b>	3,04	1,509	,465	,615
<b>Güçsüzlük2</b>	2,50	1,228	,512	,583
<b>Güçsüzlük3</b>	2,41	1,286	,472	,606
<b>Güçsüzlük4</b>	2,93	1,294	,406	,647
Cronbach's Alpha=0,772 Ölçek Ortalama=2,704				

<b>Anlamsızlık1</b>	2,90	1,339	,541	,731
<b>Anlamsızlık2</b>	2,81	1,300	,557	,725
<b>Anlamsızlık3</b>	2,63	1,395	,460	,762
<b>Anlamsızlık4</b>	2,57	1,107	,543	,732
<b>Anlamsızlık5</b>	2,61	1,206	,637	,699
Cronbach's Alpha=0,805 Ölçek Ortalama=3,112				
<b>Kuralsızlık1</b>	3,07	1,288	,595	,766
<b>Kuralsızlık2</b>	3,05	1,319	,607	,762
<b>Kuralsızlık3</b>	2,92	1,254	,627	,756
<b>Kuralsızlık4</b>	3,12	1,277	,539	,783
<b>Kuralsızlık5</b>	3,39	1,284	,581	,770
Cronbach's Alpha=0,773 Ölçek Ortalama=2,905				
<b>Kendine Yabancılaşma1</b>	2,79	1,374	,553	,731
<b>Kendine Yabancılaşma2</b>	2,74	1,352	,665	,701
<b>Kendine Yabancılaşma3</b>	2,83	1,353	,594	,720
<b>Kendine Yabancılaşma4</b>	2,87	1,429	,479	,751
<b>Kendine Yabancılaşma5</b>	3,07	1,315	,321	,786
<b>Kendine Yabancılaşma6</b>	3,12	1,321	,513	,741
Cronbach's Alpha=0,768 Ölçek Ortalama=2,38				
<b>Topluma Yabancılaşma1</b>	2,32	1,200	,564	,715
<b>Topluma Yabancılaşma2</b>	2,20	1,219	,681	,651
<b>Topluma Yabancılaşma3</b>	2,28	1,176	,708	,638
<b>Topluma Yabancılaşma4</b>	2,74	1,273	,357	,824
Cronbach's Alpha=0,736 Ölçek Ortalama=3,25				
<b>Kabul Edilmiş Sessizlik1</b>	3,42	2,023	,500	,690
<b>Kabul Edilmiş Sessizlik2</b>	3,18	1,700	,439	,711
<b>Kabul Edilmiş Sessizlik3</b>	3,05	1,810	,556	,668
<b>Kabul Edilmiş Sessizlik4</b>	3,02	1,748	,595	,654
<b>Kabul Edilmiş Sessizlik5</b>	3,59	1,904	,411	,723

	Cronbach's Alpha=0,635 Ölçek Ortalama=4,47			
<b>Kabul Edilmiş Sesslilik1</b>	4,17	1,871	,245	,490
<b>Kabul Edilmiş Sesslilik2</b>	4,68	1,758	,499	,503
<b>Kabul Edilmiş Sesslilik3</b>	4,44	1,629	,456	,539
<b>Kabul Edilmiş Sesslilik4</b>	4,61	1,729	,486	,514
	Cronbach's Alpha=0,772 Ölçek Ortalama=3,735			
<b>Savunma Amaçlı Sessizlik1</b>	3,39	1,741	,431	,785
<b>Savunma Amaçlı Sessizlik2</b>	3,92	1,895	,598	,704
<b>Savunma Amaçlı Sessizlik3</b>	3,94	1,891	,713	,639
<b>Savunma Amaçlı Sessizlik4</b>	3,69	1,969	,563	,723
	Cronbach's Alpha=0,81 Ölçek Ortalama=3,457			
<b>Savunma Amaçlı Sesslilik1</b>	3,48	1,827	,609	,771
<b>Savunma Amaçlı Sesslilik2</b>	2,89	1,649	,576	,780
<b>Savunma Amaçlı Sesslilik3</b>	2,96	1,775	,527	,790
<b>Savunma Amaçlı Sesslilik4</b>	4,02	1,945	,617	,769
<b>Savunma Amaçlı Sesslilik5</b>	3,59	1,931	,597	,774
<b>Savunma Amaçlı Sesslilik6</b>	3,79	1,834	,498	,796
	Cronbach's Alpha=0,846 Ölçek Ortalama=5,06			
<b>Örgüt Yararına Sessizlik1</b>	4,95	1,973	,592	,831
<b>Örgüt Yararına Sessizlik2</b>	5,17	1,938	,703	,801
<b>Örgüt Yararına Sessizlik3</b>	5,03	2,090	,609	,829
<b>Örgüt Yararına Sessizlik4</b>	5,05	1,819	,740	,792
<b>Örgüt Yararına Sessizlik5</b>	5,11	1,719	,641	,819
	Cronbach's Alpha=0,915 Ölçek Ortalama=4,96			
<b>Örgüt Yararına Sesslilik1</b>	4,95	1,667	,678	,918
<b>Örgüt Yararına Sesslilik2</b>	5,00	1,522	,842	,885
<b>Örgüt Yararına Sesslilik3</b>	4,89	1,662	,836	,885
<b>Örgüt Yararına Sesslilik4</b>	4,97	1,617	,822	,888
<b>Örgüt Yararına Sesslilik5</b>	5,00	1,695	,748	,904

### 3.5.3. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Boyutları

İşgörenlerin örgüte yabancılaşmalarının, örgütte sessiz kalma davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada, işgörenlerin çeşitli özelliklerine göre, yabancılaşmalarında ve örgütte sessiz kalmalarında farklılık olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır.

İşgörenlerin ölçeklere verdiği her bir puan toplanarak ortalama skorlar elde edilmiş ve bu skorlar farklılıkların araştırılmasında veri olarak kullanılmıştır. Buna göre; her ölçek kendi içinde toplanarak ortalaması alınmıştır. Bu durum, her bir işgörenin ilgili ölçeğe olan ortalama puanını ifade etmektedir. Ayrıca bu ortalama puanlar ölçeklere verilen skor değerleri arasında yer alacaktır.

İşgörenlerin çeşitli özelliklerine göre kendilerini ifade etmeleri arasındaki farklılıklar araştırılırken çeşitli analizlerden yararlanılmıştır. Bağımsız iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından farklılık olup olmadığı incelenirken Bağımsız Çift Örneklem t testi, ikiden çok grup ortalamasının birbirine eşit olup olmadığını tespit ederken ise Tek Yönlü Varyans Analizinden yararlanılmıştır.

#### 3.5.3.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre kendilerini ifade etme boyutlarında farklılık olup olmadığı t testi ile araştırılmış ve her üç boyutta da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgular; kadınlar ve erkekler arasında güçsüzlük, anlamsızlık ve kuralsızlık algılaması açısından herhangi bir farklılık olmadığını göstermektedir. Buna göre; kadın ve erkek işgörenler arasında, davranış sonuçlarını kontrol edememe, bilememe ve öngöründe bulunamama, amaçlara ulaşabilmek için kural dışı eylemlerin zorunluluğuna inanma bakımından bir fark olmadığı gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.3' de verilmiştir.

**Tablo 3.3.** Cinsiyete Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Güçsüzlük	Erkek	156	2,7484	,98558	,621	,535
	Kadın	82	2,6677	,88633		
Anlamsızlık	Erkek	156	2,6577	,90846	-1,075	,283
	Kadın	82	2,7927	,94304		
Kuralsızlık	Erkek	156	3,1833	,98478	1,587	,114
	Kadın	82	2,9756	,90997		

İşgörenlerin kendilerine ya da topluma yabancılaşmalarının, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile araştırılmıştır. Buna göre; bireylerin topluma ya da kendilerine yabancılaşmalarının cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu elde edilen sonuç, kadın işgörenler ile erkek işgörenler arasında topluma ya da kendilerine yabancılaşma bakımından herhangi farklılık bulunmadığını göstermektedir. Buna göre; kadın ve erkek işgörenler arasında kendi varlıklarına olan ilişkileri yitirme ve örgütle olan bağları koparma bağlamında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.4’ de verilmiştir.

**Tablo 3.4.** Cinsiyete Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Topluma Yabancılaşma	Erkek	156	2,3285	,92754	-1,226	,221
	Kadın	82	2,4848	,94636		
Kendine Yabancılaşma	Erkek	156	2,9017	,96161	-,070	,944
	Kadın	82	2,9106	,87183		

İşgörenlerin örgütte sessizlik davranışı sergilemelerinin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile araştırılmıştır. Buna göre; işgörenlerin örgütte sessiz kalmalarının cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Anlaşılabacağı üzere; kadın işgörenler ile erkek işgörenler arasında, boyun eğme ve kabullenme davranışına bağlı olarak fikirlerini esirgeme, düşüncelerini dile getirdiğinde gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak suskun kalma ve örgüte ya da örgütteki diğer bireylere faydalı olmak adına sessizleşme davranışları açısından herhangi bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.5’ de verilmiştir.

**Tablo 3.5.** Cinsiyete Göre Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	Erkek	156	3,2615	1,37660	,170	,865
	Kadın	82	3,2317	1,09159		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Erkek	156	3,6474	1,52820	-1,296	,196
	Kadın	82	3,9024	1,26366		
Örgüt Yararına Sessizlik	Erkek	156	5,0564	1,54282	-,046	,963
	Kadın	82	5,0659	1,43606		

İşgörenlerin seslilik boyutlarının, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Çift Örneklem t Testi ile araştırılmıştır. Bu analiz neticesinde; işgörenlerin örgütte seslilik boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Görüldüğü üzere; seslilik boyutlarında da tıpkı sessizlik boyutlarında olduğu gibi cinsiyet bakımından herhangi bir farka rastlanmamış, kadın işgörenler ile erkek işgörenler arasında kabullenilmiş seslilik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik bakımından bir fark görülmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.6’ da verilmiştir.

**Tablo 3.6.** Cinsiyete Göre Seslilik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
----------	----------	---	----------	----------------	---	---

Kabul Edilmiş Soslilik	Erkek	156	4,4696	1,25574	-,055	,956
	Kadın	82	4,4787	1,11817		
Savunma Amaçlı Soslilik	Erkek	156	3,5353	1,41193	1,279	,202
	Kadın	82	3,3069	1,08313		
Örgüt Yararına Soslilik	Erkek	156	4,9590	1,46912	-,036	,972
	Kadın	82	4,9659	1,30481		

### 3.5.3.2. Medeni Duruma Göre Karşılaştırmalar

İşgörenlerin medeni durumlarına göre kendilerini ifade etme boyutlarında farklılık olup olmadığı t testi ile araştırılmıştır. Fakat elde edilen sonuçlar, yalnızca güçsüzlük boyutun da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu, diğer kişilik boyutlarında bir farklılık bulunmadığını göstermiştir. Buna göre; evli işgörenler ile bekâr işgörenler arasında, çeşitli olaylar karşısında kendilerini güçsüz hissetme bakımından bir farklılık olduğu sonucuna varılmış fakat inanması gerekenler konusunda aydınlanamama yani anlamsızlık ve kurumsal kuralları göz ardı etme yani kuralsızlık açısından bir fark gözlenememiştir. Elde edilen veriler sözü geçen farklılığın, bekâr işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetme puanlarının evli olan işgörelere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre; bekâr işgörenlerin kendilerini evli işgörelere oranla daha fazla güçsüz hissettiklerini söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.7' de verilmiştir.

**Tablo 3.7.** Medeni Duruma Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Güçsüzlük	Evli	82	2,5030	,94485	-2,588	0,10
	Bekâr	156	2,8349	,93778		
Anlamsızlık	Evli	82	2,6512	,92312	-643	0,521
	Bekâr	156	2,7321	,92129		
Kuralsızlık	Evli	82	2,9634	,95278	-1,731	0,085



Bekâr	156	3,1897	,96193
-------	-----	--------	--------

İşgörenlerin kendilerine ya da topluma yabancılaşmalarının, medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile araştırılmıştır. Elde edilen veriler, bireylerin topluma ya da kendilerine yabancılaşmalarında medeni durum açısından herhangi bir farklılık olmadığını göstermiştir. Buna göre; evli işgörenler ile bekâr işgörenler arasında, kendi varlıklarına ve örgüt varlığına karşı yaşadıkları yabancılaşma bakımından bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular Tablo 3.8' de verilmiştir.

**Tablo 3.8.** Medeni Duruma Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Topluma	Evli	82	2,3841	,92812	,021	,983
Yabancılaşma	Bekâr	156	2,3814	,94162		
Kendine	Evli	82	2,8902	,87065	-,174	,862
Yabancılaşma	Bekâr	156	2,9124	,96209		

İşgörenlerin örgütte sessiz kalmalarının, medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile araştırılmıştır. Yapılan araştırmaya göre; işgörenlerin yalnızca örgüt yararına sessizlik boyutunda medeni durum açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre; bireylerin medeni durumları bakımından yalnızca örgüt varlığına fayda sağlama amacına yönelik olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiş, bunun dışında kalan boyun eğme davranışına yönelik suskun kalma ya da kendini savunma amacına yönelik olarak sessizleşme açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre; evli olan işgörenlerin örgüt yararına sessiz kalma düzeyleri, bekâr olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.9' da verilmiştir.

**Tablo 3.9.** Medeni Duruma Göre Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	Evli	82	3,2390	1,21653	-,106	,915
	Bekâr	156	3,2577	1,32080		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Evli	82	3,6951	1,41477	-,310	,757
	Bekâr	156	3,7564	1,46462		
Örgüt Yararına Sessizlik	Evli	82	5,3683	1,20019	2,53	,012
	Bekâr	156	4,8974	1,62123		

İşgörenlerin seslilik boyutlarının, medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Çift Örneklem t Testi ile araştırılmıştır. Buna göre; işgörenlerin örgütte seslilik boyutlarının medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Böylece; evli işgörenler ile bekâr işgörenler arasında, kabul edilen seslilik, kendini koruma güdüsüyle hareket ederek düşüncelerini açığa vurma yani savunma amaçlı seslilik, örgütün ya da diğer örgüt çalışanlarına yarar sağlamak için sesliliğe yönelme yani örgüt yararına seslilik açısından anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.10' da verilmiştir.

**Tablo 3.10.** Medeni Duruma Göre Seslilik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabul Edilmiş Seslilik	Evli	82	4,5549	1,26627	,760	,448
	Bekâr	156	4,4295	1,17768		
Savunma Amaçlı Seslilik	Evli	82	3,3272	1,25747	-1,105	,270
	Bekâr	156	3,5246	1,33599		
Örgüt Yararına Seslilik	Evli	82	5,0902	1,36776	1,021	,308
	Bekâr	156	4,8936	1,43422		

### 3.5.3.3. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar

İşgörenlerin eğitim durumuna göre kendilerini ifade etme boyutlarında farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış ve her üç boyutta da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla işgörenler arasında alınan eğitim düzeyi bakımından bir inceleme yapıldığında, işgörenlerin güçsüzlük, anlamsızlık ve kuralsızlık anlayışlarında bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.11’ de verilmiştir.

**Tablo 3.11.** Eğitim Durumuna Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Güçsüzlük	İlköğretim	18	2,8056	1,00570	1,291	0,274
	Orta öğretim	81	2,5617	,87992		
	Ön lisans	72	2,8229	1,02987		
	Lisans	59	2,8347	,88524		
	Y.Lisans+Doktora	8	2,3750	1,19523		
	Toplam	238	2,7206	,95145		
Anlamsızlık	İlköğretim	18	2,9333	1,00820	1,391	0,238
	Orta öğretim	81	2,5654	,81166		
	Ön lisans	72	2,6500	,98938		
	Lisans	59	2,8508	,96246		
	Y.Lisans +Doktora	8	3,0000	,65900		
	Toplam	238	2,7042	,92078		

Kuralsızlık	İlköğretim	18	2,9556	1,25099	1,748	0,140
	Orta öğretim	81	2,9160	,88649		
	Ön lisans	72	3,2333	,92660		
	Lisans	59	3,2339	1,03134		
	Y.Lisans +Doktora	8	3,4500	,41057		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>3,1118</b>	<b>,96283</b>		

İşgörenlerin kendilerine ya da topluma yabancılaşmalarının, eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Anket verileri değerlendirildiğinde bireylerin topluma ya da kendilerine yabancılaşmalarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; işgörenlerin kendilerinden ya da toplumdan kopmaları ile alınan eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ulaşılan bu sonuçlar da Tablo 3.12’ de verilmiştir.

**Tablo 3.12.** Eğitim Durumuna Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Topluma Yabancılaşma	İlköğretim	18	2,5694	,99190	2,083	,084
	Orta öğretim	81	2,3426	,89917		
	Ön lisans	72	2,4063	,91970		
	Lisans	59	2,2415	,97486		
	Y. Lisans+Doktora	8	3,1875	,70394		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>2,3824</b>	<b>,93503</b>		
Kendine Yabancılaşma	İlköğretim	18	3,2037	,72436	1,339	,256
	Orta öğretim	81	2,7572	,82203		
	Ön lisans	72	2,9630	,96342		
	Lisans	59	2,9831	1,02399		
	Y. Lisans+Doktora	8	2,6250	1,23040		

Toplam	238	2,9048	,92981
--------	-----	--------	--------

İşgörenlerin örgütte sessiz kalma davranışlarının, eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi ile sadece kabul edilmiş sessizlik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Böylece işgörenlerin kabullenmeye bağlı sergiledikleri sessizleşme davranışı ile alınan eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş fakat korunmacı ve korumacı sessizlik olarak da ifade edilebilen diğer sessizlik boyutları ile alınan eğitim düzeyi arasında herhangi bir farklılık tespiti yapılamamıştır. Bu farklılığa göre; ön lisans mezunu olan işgörenlerin kabul edilmiş sessizlik düzeylerinin, lisans mezunu işgörenlerin kabul edilmiş sessizlik düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $p=0,026$ ). Dolayısıyla ön lisans eğitimi almış işgörenler, lisans eğitimi almış olan işgörelere göre daha fazla boyun eğmeye dayalı kabullenici sessizlik davranışı göstermektedirler. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.13’de verilmiştir.

**Tablo 3.13.** Eğitim Durumuna Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	İlköğretim	18	3,7667	1,09598	3,490	,009
	Orta öğretim	81	3,2000	1,14848		
	Ön lisans	72	3,4861	1,35307		
	Lisans	59	2,8136	1,21421		
	Y. Lisans+Doktora	8	3,7250	1,95649		
	Toplam	238	3,2513	1,28328		

Savunma Amaçlı Sessizlik	İlköğretim	18	3,8750	,93246	1,109	,353
	Orta öğretim	81	3,7994	1,41445		
	Ön lisans	72	3,7049	1,53557		
	Lisans	59	3,5254	1,44563		
	Y. Lisans+Doktora	8	4,5938	1,77753		
	Toplam	238	3,7353	1,44494		
Örgüt Yararına Sessizlik	İlköğretim	18	5,4333	1,12564	1,328	,260
	Orta öğretim	81	4,9062	1,50502		
	Ön lisans	72	5,2778	1,44906		
	Lisans	59	4,9831	1,60012		
	Y. Lisans+Doktora	8	4,3750	1,84061		
	Toplam	238	5,0597	1,50385		

İşgörenlerin seslilik boyutlarında, eğitim durumlarına göre herhangi bir farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır. Buna göre elde edilen veriler; işgörenlerin eğitim durumlarına göre değerlendirmeler yapıldığında sadece savunma amaçlı seslilik boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlendiğini göstermektedir. Buna göre; işgörenler eğitim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde yalnızca işgörenlerin savunma amaçlı seslilik davranışlarında bir farklılık gözlenmiş, bunun dışında kalan diğer iki boyutta herhangi bir farklılık tespiti yapılamamıştır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testine başvurulmuştur.

LSD testine göre; ilköğretim mezunu işgörenler ile lisans eğitimi almış işgörenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda; ilköğretim mezunu işgörenlerin savunma amaçlı seslilikleri lisans mezunlarının savunma amaçlı sesliliklerinden daha yüksektir ( $p=0,019$ ). Bu durum; ilköğretim mezunu olan işgörenlerin, örgüt içinde korku sebebiyle düşüncelerini paylaşma eğilimlerinin, lisans eğitimi almış olan işgörelere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapılan analizler neticesinde; önlisans mezunu işgörenler ile lisans eğitimi almış işgörenler arasında da anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farka göre; ön lisans mezunu işgörenlerin savunma amaçlı seslilikleri, lisans mezunlarının savunma amaçlı sesliliklerinden daha yüksektir ( $p=0,012$ ). Bu durum da yine; ön lisans eğitimi almış olan işgörenlerin kendilerini koruma amacıyla fikirlerini dile getirme eğilimlerinin, lisans eğitimi almış olan işgörelere kıyasla daha fazla olduğunu göstermektedir.

Aynı şekilde lisans mezunu işgörenler ile en az yüksek lisans eğitimi almış olan işgörenler arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre; en az yüksek lisans eğitimi almış olan işgörenlerin savunma amaçlı seslilikleri, lisans eğitimi almış işgörenlerin savunma amaçlı sesliliklerinden daha yüksektir ( $p=0,010$ ). Elde edilen bulgular Tablo 3.14' de verilmiştir.

**Tablo 3.14.** Eğitim Durumuna Göre Örgütte Seslilik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kabul Edilmiş Seslilik	İlköğretim	18	4,7778	,91511	1,899	,111
	Orta öğretim	81	4,3673	1,32999		
	Ön lisans	72	4,6528	1,08166		
	Lisans	59	4,2288	1,24593		
	Y. Lisans+Doktora	8	5,0313	,92038		
	Toplam	238	4,4727	1,20774		
Savunma Amaçlı Seslilik	İlköğretim	18	3,8611	,69604	3,092	,017
	Orta öğretim	81	3,4506	1,22742		
	Ön lisans	72	3,6111	1,41643		
	Lisans	59	3,0395	1,30220		
	Y. Lisans+Doktora	8	4,2917	1,54753		
	Toplam	238	3,4566	1,31018		

	İlköğretim	18	4,5111	1,40791		
	Orta öğretim	81	4,7457	1,43493		
Örgüt Yararına	Ön lisans	72	5,1694	1,34297		
Seslilik	Lisans	59	5,1729	1,42270	1,729	,144
	Y. Lisans+Doktora	8	4,7250	1,46165		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>4,9613</b>	<b>1,41189</b>		

### 3.5.3.4. Pozisyona Göre Karşılaştırmalar

İşgörenlerin çalıştıkları pozisyonlara göre kendilerini ifade etme boyutlarında farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış ve sadece güçsüzlük boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farkın hangi pozisyonlar arasında olduğunu belirlemek için ise çoklu karşılaştırma testlerinden olan Bonferroni testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre; var olan farklılığın, herhangi bir yönetici özelliği olmayan işgörenler ile departman müdürü ya da departman müdür yardımcısı olarak çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir ( $p=0,018$ ). Bu farka göre herhangi bir yönetici özelliği olmayan işgörenlerin güçsüzlük algısı, departman müdürü ya da departman müdür yardımcısı olarak çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Anlaşılacağı üzere; yönetici vasıfları taşımayan çalışanlar, yönetici özelliği olan çalışanlara kıyasla kendilerini daha çok güçsüz hissetmektedir. Benzer şekilde şef olarak çalışanlar ile departman müdürü ya da departman müdür yardımcısı olarak çalışanlar arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p= 0,049$ ). Bu farka göre örgütte şef olarak çalışanların güçsüzlük algılaması, departman müdürü ya da departman müdür yardımcısı olarak çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.15’ de verilmiştir.

**Tablo 3.15.** Pozisyona Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
----------	----------	---	----------	----------------	---	---



Güçsüzlük	İşgören	181	2,7707	,93277	3,999	,020
	Şef	35	2,8000	,93305		
	Departman Müdürü+Müdür Yrd.	22	2,1818	1,00647		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>2,7206</b>	<b>,95145</b>		
Anlamsızlık	İşgören	181	2,7083	,88405	,259	,772
	Şef	35	2,7600	1,08985		
	Departman Müdürü+Müdür Yrd.	22	2,5818	,96196		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>2,7042</b>	<b>,92078</b>		
Kuralsızlık	İşgören	181	3,1282	,97453	,142	,868
	Şef	35	3,0857	,98493		
	Departman Müdürü+Müdür Yrd.	22	3,0182	,85948		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>3,1118</b>	<b>,96283</b>		

İşgörenlerin kendilerine ya da topluma yabancılaşmalarının, örgütte buldukları pozisyona göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi'ne göre işgörenlerin kendilerine yabancılaşmalarının örgütteki konularına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Bonferroni çoklu testinden yararlanılmıştır. Bonferroni testinden elde edilen bulgular; örgütte herhangi bir yönetim pozisyonunda olmayan işgörenlerle, yönetim konumunda bulunan departman müdürleri ya da departman müdür yardımcılarında arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir ( $p=0,002$ ). Yine bu farklılığa göre; örgütte herhangi bir yönetim konumunda olmayan işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinin, yönetim pozisyonunda görev yapan departman müdürü ve müdür yardımcılarının yabancılaşma düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.16' da verilmiştir.

**Tablo 3.16.** Pozisyona Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Topluma Yabancılaşma	İşgören	181	2,4033	,91760	,201	,818
	Şef	35	2,3000	1,00878		
	Departman	22	2,3409	,99267		
	Müdürü+Müdür Yrd.					
	Toplam	238	2,3824	,93503		
Kendine Yabancılaşma	İşgören	181	2,9963	,91286	6,011	,003
	Şef	35	2,8143	,89823		
	Departman	22	2,2955	,91277		
	Müdürü+Müdür Yrd.					
	Toplam	238	2,9048	,92981		

İşgörenlerin örgütte sessiz kalmalarının örgütteki konumlarına göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış, fakat boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre; örgüt içinde faaliyette bulunulan pozisyona göre değerlendirme yapıldığında, işgörenlerin kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik davranışlarında herhangi bir farklılık belirlenemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.17’de verilmiştir.

**Tablo 3.17.** Pozisyona Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	İşgören	181	3,3425	1,19509	2,269	,106
	Şef	35	2,8514	1,37400		
	Departman	22	3,1364	1,71313		
	Müdürü+Müdür Yrd.					
	Toplam	238	3,2513	1,28328		

Savunma Amaçlı Sessizlik	İşgören	181	3,7721	1,35946	1,089	,338
	Şef	35	3,4214	1,68990		
	Departman	22	3,9318	1,69766		
	Müdürü+Müdür Yrd.					
	Toplam	238	3,7353	1,44494		
Örgüt Yararına Sessizlik	İşgören	181	5,0133	1,47446	1,063	,347
	Şef	35	5,3943	1,50332		
	Departman	22	4,9091	1,73230		
	Müdürü+Müdür Yrd.					
	Toplam	238	5,0597	1,50385		

İşgörenlerin seslilik boyutlarının, örgüte çalıştıkları pozisyonlara göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır. Yapılan bu analiz ile işgörenler örgütteki konumları açısından değerlendirildiğinde, örgütteki seslilik boyutlarından yalnızca örgüt yararına seslilik davranışlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Bonferroni testi yapılmıştır. Bonferroni testinin sonuçlarına göre; örgütte herhangi bir yönetim özelliğine sahip olmayan işgörenler ile şefler arasında örgüt yararına seslilik boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiş ve şeflerin örgüt yararına seslilik düzeyinin, işgörenlerin seslilik düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3.18.** Pozisyona Göre Örgütte Seslilik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kabul Edilmiş Seslilik	İşgören	181	4,4282	1,19156	,513	,600
	Şef	35	4,6071	1,34121		
	Departman	22	4,6250	1,14369		
	Müdürü+Müdür Yrd					
	Toplam	238	4,4727	1,20774		

Savunma Amaçlı Sesslilik	İşgören	181	3,4705	1,25193		
	Şef	35	3,2619	1,50830		
	Departman				,638	,529
	Müdürü+Müdür Yrd	22	3,6515	1,46648		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>3,4566</b>	<b>1,31018</b>		
Örgüt Yararına Sesslilik	İşgören	181	4,8796	1,34902		
	Şef	35	5,4971	1,27913		
	Departman				3,054	,049
	Müdürü+Müdür Yrd	22	4,7818	1,91824		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>4,9613</b>	<b>1,41189</b>		

### 3.5.3.5. Kıdeme Göre Karşılaştırmalar

İşgörenlerin çalışma yıllarına yani kıdemlerine göre kendilerini ifade etme boyutlarında farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre; işgörenlerin örgüt içinde çalıştıkları süre dikkate alınarak yapılan analiz sonuçları, işgörenler arasında güçsüzlük, anlamsızlık ve kuralsızlık algılaması açısından herhangi bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.19' da verilmiştir.

**Tablo 3.19.** Kıdeme Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Güçsüzlük	1 yıldan az	101	2,8564	,95286		
	1-3 yıl arası	60	2,6333	,95277	1,811	,166
	4 yıl ve üstü	77	2,6104	,93848		
	<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>2,7206</b>	<b>,95145</b>		

Anlamsızlık	1 yıldan az	101	2,7465	,87081		
	1-3 yıl arası	60	2,6167	,93395	,383	,682
	4 yıl ve üstü	77	2,7169	,97998		
	Toplam	238	2,7042	,92078		
Kuralsızlık	1 yıldan az	101	3,1366	1,00754		
	1-3 yıl arası	60	3,0467	,93400	,183	,833
	4 yıl ve üstü	77	3,1299	,93458		
	Toplam	238	3,1118	,96283		

İşgörenlerin örgütteki çalışma yıllarına göre yabancılaşma boyutlarında farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçları yine, işgörenler arasında kendine ya da topluma yabancılaşma açısından bir farklılık olmadığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.20' de verilmiştir.

**Tablo 3.20.** Kıdeme Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Topluma Yabancılaşma	1 yıldan az	101	2,4827	,96906		
	1-3 yıl arası	60	2,1625	,76859	2,335	,099
	4 yıl ve üstü	77	2,4221	,98947		
	Toplam	238	2,3824	,93503		
Kendine Yabancılaşma	1 yıldan az	101	2,9208	,93678		
	1-3 yıl arası	60	2,8861	,86711	,029	,972
	4 yıl ve üstü	77	2,8983	,97826		
	Toplam	238	2,9048	,92981		

İşgörenlerin örgütte sessiz kalmalarının, örgütteki çalışma yıllarına göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış, fakat sessizlik boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Yapılan bu karşılaştırmada da yine; işgörenler arasında, boyun eğmeye dayalı sessiz kalma, korunma ve koruma amaçlı sessizleşme davranışları açısından bir fark bulunamamıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.21’ de verilmiştir.

**Tablo 3.21.** Kıdeme Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	1 yıldan az	101	3,2614	1,16610	1,268	,283
	1-3 yıl arası	60	3,0467	1,10553		
	4 yıl ve üstü	77	3,3974	1,53056		
	Toplam	238	3,2513	1,28328		
Savunma Amaçlı Sessizlik	1 yıldan az	101	3,7203	1,39027	,245	,783
	1-3 yıl arası	60	3,6500	1,39019		
	4 yıl ve üstü	77	3,8214	1,56643		
	Toplam	238	3,7353	1,44494		
Örgüt Yararına Sessizlik	1 yıldan az	101	4,9208	1,60700	,809	,447
	1-3 yıl arası	60	5,2133	1,32402		
	4 yıl ve üstü	77	5,1221	1,49847		
	Toplam	238	5,0597	1,50385		

İşgörenlerin seslilik boyutlarının, örgütteki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır. İşgörenlerin örgütte seslilik boyutlarının örgütteki kıdemlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yapılan bu karşılaştırmada da yine; kıdeme göre yapılan diğer değerlendirmelerde elde edilen sonuçlar elde edilmiş ve işgörenler arasında kabul edilmiş, savunma amaçlı ve örgüt yararına seslilik davranışları açısından bir farklılık gözlenememiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3.22’de verilmiştir.

**Tablo 3.22.** Kıdeme Göre Örgütte Soslilik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kabul Edilmiş Soslilik	1 yıldan az	101	4,6262	1,15900	2,232	,110
	1-3 yıl arası	60	4,2125	1,18681		
	4 yıl ve üstü	77	4,4740	1,26607		
	Toplam	238	4,4727	1,20774		
Savunma Amaçlı Soslilik	1 yıldan az	101	3,5545	1,37580	,537	,585
	1-3 yıl arası	60	3,3444	1,24149		
	4 yıl ve üstü	77	3,4156	1,28123		
	Toplam	238	3,4566	1,31018		
Örgüt Yararına Soslilik	1 yıldan az	101	4,9941	1,39038	,141	,869
	1-3 yıl arası	60	4,9967	1,32639		
	4 yıl ve üstü	77	4,8909	1,51642		
	Toplam	238	4,9613	1,41189		

### 3.5.3.6. Otelin Yıldız Durumuna Göre Karşılaştırmalar

İşgörenlerin çalıştıkları örgütün yıldız durumuna göre kendilerini ifade etme boyutlarında farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu durum; 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler arasında güçsüzlük, anlamsızlık ve kuralsızlık algılaması açısından bir fark olmadığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.23' de verilmiştir.

**Tablo 3.23.** Yıldız Sayısına Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Yıldız Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Güçsüzlük	3 Yıldız	89	2,6713	,89474	,834	,435
	4 Yıldız	111	2,8018	,93609		
	5 Yıldız	38	2,5987	1,11734		

	Toplam	238	2,7206	,95145		
Anlamsızlık	3 Yıldız	89	2,7618	,91298		
	4 Yıldız	111	2,6883	,92469	,364	,695
	5 Yıldız	38	2,6158	,94312		
	Toplam	238	2,7042	,92078		
Kuralsızlık	3 Yıldız	89	3,0202	,92836		
	4 Yıldız	111	3,1351	,94201	,872	,420
	5 Yıldız	38	3,2579	1,09831		
	Toplam	238	3,1118	,96283		

İşgörenler arasında, çalışılan örgütün yıldız sayısına göre yabancılaşma boyutlarında farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan sadece Topluma Yabancılaşma boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Topluma yabancılaşma boyutunda var olduğu tespit edilen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu ise Bonferroni çoklu karşılaştırma testiyle araştırılmış ve 3 yıldızlı otel çalışanları ile 5 yıldızlı otel çalışanları arasında topluma yabancılaşma bağlamında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre; 3 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin topluma yabancılaşma düzeylerinin, 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörelere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.24' de verilmiştir.

**Tablo 3.24.** Yıldız Sayısına Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Yıldız	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Topluma Yabancılaşma	3 Yıldız	89	2,5534	,94859		
	4 Yıldız	111	2,3288	,89822	3,027	,050
	5 Yıldız	38	2,1382	,95983		
	Toplam	238	2,3824	,93503		



Kendine Yabancılaşma	3 Yıldız	89	2,9082	,90767	1,302	,274
	4 Yıldız	111	2,9745	,91762		
	5 Yıldız	38	2,6930	1,00713		
	Toplam	238	2,9048	,92981		

İşgörenlerin örgütte sessiz kalmalarının örgütün yıldız sayısına göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış ve yalnızca savunma amaçlı sessizlik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Bonferroni testi yapılmıştır. Bonferroni testine göre; 5 yıldızlı otellerde çalışanların savunma amaçlı sessizlik algıları, 3 yıldızlı otellerde çalışanlara kıyasla daha yüksektir ( $p=0,022$ ). Benzer şekilde; 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin savunma amaçlı sessizlik algıları da, 4 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerden daha yüksektir ( $p=0,002$ ). Elde edilen bulgular Tablo 3.25’ de verilmiştir.

**Tablo 3.25.** Yıldız Sayısına Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Yıldız	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	3 Yıldız	89	3,1843	1,07332	1,198	,304
	4 Yıldız	111	3,3784	1,30825		
	5 Yıldız	38	3,0368	1,61671		
	Toplam	238	3,2513	1,28328		
Savunma Amaçlı Sessizlik	3 Yıldız	89	3,4747	1,34209	6,080	,003
	4 Yıldız	111	3,7072	1,43411		
	5 Yıldız	38	4,4276	1,52225		
	Toplam	238	3,7353	1,44494		
Örgüt Yararına Sessizlik	3 Yıldız	89	4,9528	1,48049	,611	,544
	4 Yıldız	111	5,0721	1,46642		
	5 Yıldız	38	5,2737	1,67488		
	Toplam	238	5,0597	1,50385		

Örgütteki seslilik boyutlarının, işgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız sayısına göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmış ve sadece örgüt yararına seslilik boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testine başvurulmuştur. Bonferroni testiyle; 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler ile 4 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler arasında, örgüt yararına seslilik boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre; 4 yıldızlı otel çalışanlarının örgüt yararına sesliliği, 3 yıldızlı otel çalışanlarının örgüt yararına sesliliklerinden daha yüksektir ( $p=0,017$ ).

Benzer şekilde; 5 yıldızlı otel çalışanları ile 3 yıldızlı otel çalışanları arasında, örgüt yararına seslilik boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre; 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin örgüt yararına sesliliği, 3 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin örgüt yararına sesliliklerinden daha yüksektir ( $p=0,035$ ). Elde edilen bulgular Tablo 3.26'da verilmiştir.

**Tablo 3.26.** Yıldız Sayısına Göre Örgütte Seslilik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Yıldız	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kabul Edilmiş Seslilik	3 Yıldız	89	4,3904	1,29189	,330	,719
	4 Yıldız	111	4,5180	1,14649		
	5 Yıldız	38	4,5329	1,19990		
	Toplam	238	4,4727	1,20774		
Savunma Amaçlı Seslilik	3 Yıldız	89	3,4195	1,17559	,059	,942
	4 Yıldız	111	3,4835	1,32896		
	5 Yıldız	38	3,4649	1,56595		
	Toplam	238	3,4566	1,31018		

	3 Yıldız	89	4,5955	1,48446		
Örgüt Yararına	4 Yıldız	111	5,1459	1,25855	5,06	,007
Seslilik	5 Yıldız	38	5,2789	1,51357	6	
	Toplam	238	4,9613	1,41189		

### 3.5.3.7. Otelin Türüne Göre Karşılaştırmalar

İşgörenlerin çalıştıkları otelin türüne göre kendilerini ifade etme boyutlarında farklılık olup olmadığı t testi ile araştırılmış ve her üç boyutta da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre; kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin güçsüzlük algılamasının, şehir otellerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde kıyı otellerinde çalışanların anlamsızlık algısının, şehir otellerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otelin türüne göre yapılan analizler neticesinde elde edilen son bulgu kuralsızlık boyutunda elde edilmiş ve kıyı otellerinde çalışanların kuralsızlık algılaması şehir otellerinde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.27’de verilmiştir.

**Tablo 3.27.** Otel Türüne Göre Kendini İfade Etme Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Otelin Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Güçsüzlük	Kıyı Oteli	124	2,8427	,95075	2,080	,039
	Şehir Oteli	114	2,5877	,93836		
Anlamsızlık	Kıyı Oteli	124	2,8645	,99578	2,843	,005
	Şehir Oteli	114	2,5298	,79999		
Kuralsızlık	Kıyı Oteli	124	3,3387	,95940	3,905	,000
	Şehir Oteli	114	2,8649	,90798		

İşgörenler arasında çalışılan otel türüne açısından yabancılaşma boyutlarında farklılık olup olmadığı t testi ile araştırılmış ve yalnızca kendine

yabancılaşma boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu fark; kıyı otellerinde çalışanların kendine yabancılaşma düzeylerinin, şehir otellerinde çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.28’de verilmiştir.

**Tablo 3.28.** Otel Türüne Göre Yabancılaşma Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Otelin Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Topluma Yabancılaşma	Kıyı Oteli	124	2,4637	1,00693	1,413	0,151
	Şehir Oteli	114	2,2939	,84550		
Kendine Yabancılaşma	Kıyı Oteli	124	3,0228	,93108	2,057	0,41
	Şehir Oteli	114	2,7763	,91525		

İşgörenlerin örgütsel sessizliklerinin, örgütün türüne göre değişip değişmediği Bağımsız Çift Örneklem t testi ile araştırılmış ve hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık gözlenememiştir. Buna göre; kıyı otellerinde çalışan işgörenler ile şehir otellerinde çalışan işgörenler arasında sessizlik davranışları açısından herhangi bir farklılık olmadığı sonuca ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.29’ da verilmiştir.

**Tablo 3.29.** Otel Türüne Göre Örgütte Sessizlik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	Kıyı Oteli	124	3,3210	1,31503	,874	,383
	Şehir Oteli	114	3,1754	1,24918		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kıyı Oteli	124	3,8367	1,42604	1,130	,260
	Şehir Oteli	114	3,6250	1,46351		
Örgüt Yararına Sessizlik	Kıyı Oteli	124	5,0371	1,50498	-,241	,810
	Şehir Oteli	114	5,0842	1,50889		

İşgörenlerin örgütteki seslilik boyutlarının, örgütün türüne göre değişip değişmediği Bağımsız Çift Örneklem t testine göre araştırılmış ve savunma amaçlı seslilik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir. Bu durum; kıyı otellerinde çalışan işgörenler ile şehir otellerinde çalışan işgörenler arasında yalnızca savunma amaçlı seslilik davranışlarında bir farklılık meydana geldiğini göstermektedir. Bu farklılığa göre; kıyı otellerindeki işgörenlerin savunma amaçlı sesliliği, şehir otellerindeki işgörenlerin savunma amaçlı sesliliğinden daha yüksektir. Yani kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin kendi güvenlikleri için ses çıkarmayı tercih etme düzeyleri, şehir otellerinde çalışan işgörelere göre daha yüksektir. Elde edilen bulgular Tablo 3.30' da verilmiştir.

**Tablo 3.30.** Otel Türüne Göre Örgütte Seslilik Boyutlarında Farklılık Testi

Boyutlar	Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Kabul Edilmiş Seslilik	Kıyı Oteli	124	4,5645	1,14847	1,225	,222
	Şehir Oteli	114	4,3728	1,26659		
Savunma Amaçlı Seslilik	Kıyı Oteli	124	3,7325	1,23992	3,467	,001
	Şehir Oteli	114	3,1564	1,32376		
Örgüt Yararına Seslilik	Kıyı Oteli	124	5,0758	1,30380	1,306	,193
	Şehir Oteli	114	4,8368	1,51677		

### 3.4.3. Yapısal Eşitliklere İlişkin Bulgular

Çanakkale İlinde etkinlikte bulunan otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada, işgörenlerin örgüte yabancılaşmasının yine örgüt içinde sessiz kalmalarına olan etkileri araştırılmıştır. Öncelikle işgörenlerin kişilik özellikleri boyutlarına göre kendilerine ya da topluma yabancılaşmaları incelenmiştir. Ardından da işgörenlerin yabancılaşmalarının örgütte sessizliğe olan

etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmada, gizil değişkenler arasında ve gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasında nedensel olabilecek ilişkileri görebilmek için Yapısal Eşitlik Modelinden yararlanılmıştır. Böylece Yapısal Eşitlik Modeli ile kişilik özellikleri boyutlarının yabancılaşmaya olan etkileri ortaya konulmuş olacaktır. Ayrıca bu modelden yararlanılarak yabancılaşmanın örgütsel sessizlik boyutlarına olası etkileri de ortaya konulabilecektir.

Araştırmacılar veri setini oluştururken, direk gözlenen veya ölçülen değişkenlerin yanında gözlenemeyen değişkenlerle de ilgilenirler. Bu değişkenler direkt gözlenemediğinden doğrudan ölçülemezler. Söz konusu bu değişkenlere gizil (latent) değişkenler veya faktörler denilir. Yapısal eşitlik modelleri, bu gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Yapısal Eşitlik Modeli gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz, 2004). Yapısal Eşitlik Modeli verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere (hem bağımlı hem bağımsız) ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntemdir. Yine bu model değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sağlayan bir yöntemdir (Yılmaz ve Çelik, 2009).

Kişilik özelliklerinin ve yabancılaşmanın sessizliğe olan etkisini görebilmek için yabancılaşmada iki ayrı ana model düşünülmüştür. Bunun nedeni kuramda, **“bireyin ilk olarak kendisine mi yoksa topluma mı yabancılaştığına”** yönelik net bir bilginin olmamasından kaynaklanmaktadır. Buna göre değişkenler arasında kurulan yapısal eşitlik modeli ilk olarak kendine yabancılaşmadan toplumsal yabancılaşmaya olacak şekilde kurulurken, ardından toplumsal yabancılaşmadan kendine yabancılaşmaya olacak şekilde ikinci bir model oluşturulmuştur.

**“Kendine yabancılaşmadan toplumsal yabancılaşmaya”** yönelik oluşturulan ilk modelde “yabancılaşmanın kabul edilmiş sessizliğe/sesliliğe olan etkileri” incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen ilk modele yönelik uyum ölçütleri;  $\chi^2=1010,57$  d.f.=486;  $\chi^2/df=2.08$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,067, NNFI=0.92,

CFI=0.93, IFI=0.93, GFI=0.85, RMR=0,010 SRMR=0.058 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçütleri kurulan modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Modele yönelik kurulan hipotezler ise aşağıda verilmiştir.

H<sub>1</sub>:Bireylerde güçsüzlük algısı artarken kendine yabancılaşmada artar.

H<sub>2</sub>:Bireylerde anlamsızlık algısı artarken kendine yabancılaşmada artar.

H<sub>3</sub>:Bireylerde kuralsızlık artarken kendine yabancılaşmada artar.

H<sub>4</sub>:Bireylerin kendilerine olan yabancılaşmaları artarken topluma yabancılaşmaları da artar.

H<sub>5</sub>:Bireylerin topluma yabancılaşmaları artarken kabul edilmiş sessizlikleri de artar.

H<sub>6</sub>:Bireylerin topluma yabancılaşmaları artarken kabul edilmiş seslilikleri de artar.

Yapısal eşitlik modeline göre;

Bireylerin güçsüzlük algısı ile kendine yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,49 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bireylerin güçsüzlük algısında gerçekleşen bir birimlik artmanın kendilerine yabancılaşmalarında 0,49 birimlik artış yarattığı gözlenmiştir ( $t=3,75$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla H<sub>1</sub> desteklenmiştir. Buna göre; 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının güçsüzlük algısı arttığında, kendilerine yabancılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yani otel çalışanları, örgüt içinde kendi yaşamlarını etkileyen koşullar üzerinde etkin olmadıkça ve denetim kuramadıkça güçsüzleşmekte, güçsüzlük duygusu arttıkça da kişinin kendisiyle iletişimde bir kopukluk meydana gelerek yabancılaşmaktadır.

Bireylerin anlamsızlık algısı ile kendine yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,22 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bu durum; bireylerin anlamsızlık algısı bir birim arttığında, kendilerine yabancılaşmalarında 0,22 birimlik bir artış meydana geldiğini göstermektedir. Ancak bulunan bu ilişki katsayısı,  $t=1,61$  ve  $p>0,05$  olduğu için istatistiksel açıdan desteklenmemiştir. Buna göre; bireylerin anlamsızlık algısı artarken, kendilerine olan yabancılaşmaları da artar düşüncesi üzerine kurulan  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir.

Bireylerin kuralsızlık algısı ile kendine yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,17 birimlik ilişki bulunmuştur. Bireylerin kuralsızlık algısında gerçekleşen bir birimlik artmanın kendilerine yabancılaşmalarında 0,17 birimlik artışa neden olduğu gözlenmiştir ( $t=2,12$   $p<0,05$ ). Dolayısıyla  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir. Buna göre; otel çalışanlarının kuralsızlık algıları arttığında, kendilerine de yabancılaştıkları sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla; bireylerde, bir takım amaçlara ulaşmak için kural dışı eylemlere yönelme düşüncesi arttığında ve örgüt içinde kuralların etkisini yitirdiği düşüncesi yerleştiğinde; kendi varlıklarına uzaklaşma eğilimlerinin arttığı, kendi yetenek ve öz güçlerinin farkında olmama durumlarının artış gösterdiği elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Bireylerin kendilerine yabancılaşmaları ile topluma yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,54 birimlik ilişki bulunmuştur. Bireylerin kendilerine yabancılaşmalarında meydana gelen bir birimlik artmanın topluma yabancılaşmalarında 0,54 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir ( $t=6,13$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H_4$  hipotezi de desteklenerek, kendine yabancılaşan işgörenlerin topluma da yabancılaştıkları sonucuna varılmıştır. Buna göre; orta ve büyük ölçekli otellerde çalışan işgörenler, kendi varlıklarının ve sahip oldukları güçlerin farkında olmadıklarında kendilerinden uzaklaşmakta ve varlığı ile ilişkisini yitirmekte, buna bağlı olarak da toplumdan izole olmaktadır.

Bireylerin topluma yabancılaşmaları ile örgütteki kabul edilmiş sessizlik davranışları arasında aynı yönde 0,61 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bireylerin topluma yabancılaşmalarında gerçekleşen bir birimlik artışın, işgörenlerin kabul



edilmiş sessizliklerinde 0,61 birimlik artış yarattığı gözlenmiştir ( $t=6,00$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H_5$  hipotezinin de desteklendiğini söyleyebiliriz. Bu durum; otel çalışanlarının kendilerini toplumdaki soyutladıklarında, örgüt içinde meydana gelen herhangi bir konu ya da sorun ile alakalı gelişmelere boyun eğerek fikirlerini kendilerine sakladıklarını göstermektedir.

Bireylerin topluma yabancılaşmaları ile örgütteki kabul edilmiş seslilik davranışları arasında aynı yönde 0,13 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Ancak bulunan bu ilişki;  $t=1,48$  ve  $p>0,05$  bulunduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla  $H_6$ 'nın desteklenmesi için yeterli kanıt elde edilememiştir. Buna göre; bireylerin toplumdaki uzaklaşma eğilimleri arttığında, kabul edilmiş seslilik davranışlarının da artacağı üzerine kurulan  $H_6$  hipotezinin reddedildiği elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik, standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.1' de verilmiştir. Şekil 3.1 için yapısal eşitlikler;

$$TY = 0.54 * KY, R^2 = 0.29$$

$$KY = 0.49 * GUCS + 0.22 * ANLAM + 0.17 * KURAL, R^2 = 0.60$$

$$KESZK = 0.61 * TY, R^2 = 0.38$$

$$KESLLK = 0.13 * TY, R^2 = 0.018$$

şeklinde yazılabilir. İndirgenmiş eşitlikler ise;

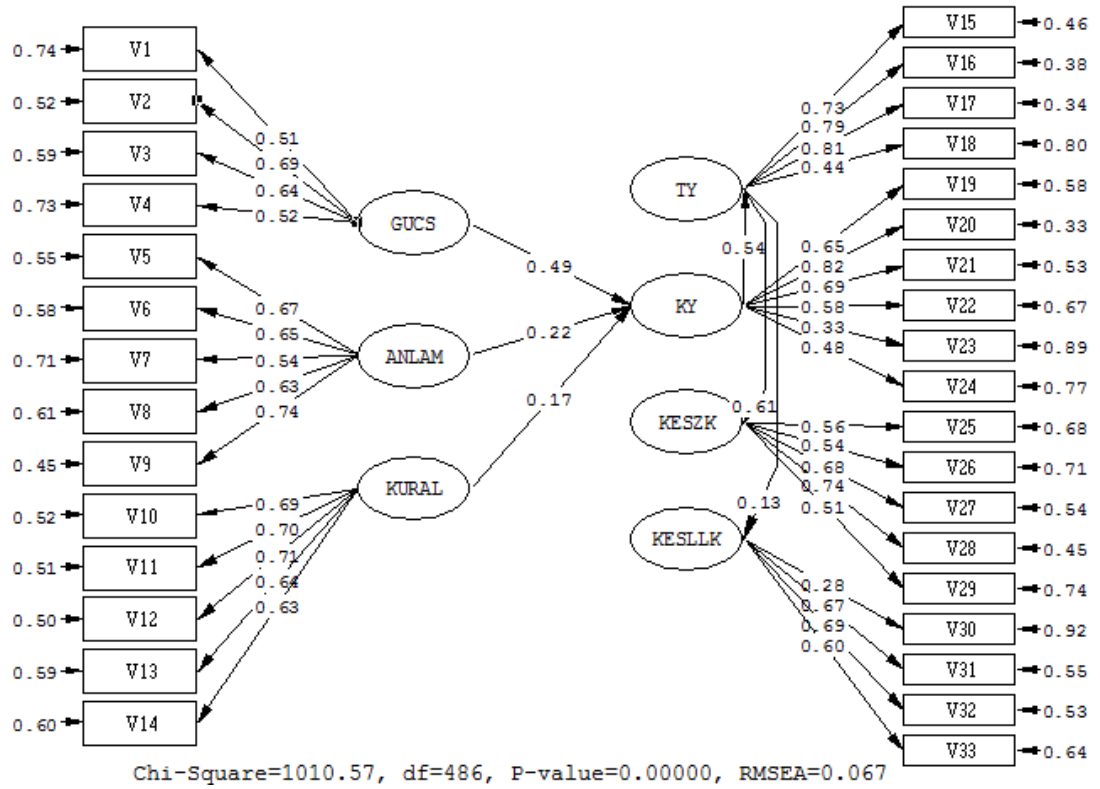
$$TY = 0.27 * GUCS + 0.12 * ANLAM + 0.093 * KURAL, R^2 = 0.17$$

$$KY = 0.49 * GUCS + 0.22 * ANLAM + 0.17 * KURAL, R^2 = 0.60$$

$$KESZK = 0.16 * GUCS + 0.073 * ANLAM + 0.057 * KURAL, R^2 = 0.065$$

$KESLLK = 0.036*GUCS + 0.016*ANLAM + 0.012*KURAL$ ,  $R^2 = 0.0031$  şeklinde yazılabilir. Regresyon denklemlerinde  $R^2$  modelin açıkladığı varyansı göstermektedir.

**Şekil 3.1.** Bireylerin Kendilerine Yabancılaşmalarının Nedensel Alındığı Modele Yönelik İlişki Grafiği



Yabancılaşmanın ilk olarak topluma daha sonra bireyin kendisine yönelik olarak gerçekleştiğini ele alan, “**topluma yabancılaşmadan kendine yabancılaşmaya**” yönelik oluşturulan ikinci yapısal modelin uyum ölçütleri  $\chi^2=1074,67$  d.f.=486;  $\chi^2/df=2.21$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,071, NNFI=0.91, CFI=0.91, IFI=0.92, GFI=0.85, RMR=0,091 SRMR=0.051 şeklinde elde edilmiştir. Bu uyum ölçütleri elde edilen modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. İkinci yapısal modele yönelik kurulan hipotezler ise aşağıda verilmiştir.

H<sub>7</sub>:Bireylerde güçsüzlük algısı artarken topluma yabancılaşmada artar.

H<sub>8</sub>:Bireylerin anlamsızlık algısı artarken topluma yabancılaşmada artar.

H<sub>9</sub>:Bireylerde kuralsızlık artarken topluma yabancılaşmada artar.

H<sub>10</sub>:Bireylerin topluma olan yabancılaşmaları artarken kendilerine yabancılaşmaları da artar.

H<sub>11</sub>:Bireylerin kendilerine olan yabancılaşmaları artarken kabul edilmiş sessizlikleri de artar.

H<sub>12</sub>:Bireylerin kendilerine olan yabancılaşmaları artarken kabul edilmiş seslilikleri de artar şeklinde kurulmuştur.

Yapısal eşitlik modeline göre;

Bireylerin güçsüzlük algısı ile topluma yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,39 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bireylerin güçsüzlük algısında gerçekleşen bir birimlik artmanın topluma yabancılaşmalarında 0,39 birimlik artış yarattığı belirlenmiştir ( $t=2,89$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla H<sub>7</sub> hipotezi desteklenmiştir. Buna göre; örgüt içinde bazı olaylar ve durumlar karşısında kontrolünü yitiren ve başkaları tarafından yönlendirilmeye ihtiyaç duyan işgörenin bu yöndeki düşünceleri arttıkça, toplumla özdeşleşememe ve giderek toplumdan uzaklaşma eğilimleri de artmaktadır.

Bireylerin anlamsızlık algısı ile topluma yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,42 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bireylerin anlamsızlık algısında gerçekleşen bir birimlik artmanın topluma yabancılaşmalarında 0,42 birimlik artışa neden olduğu belirlenmiştir ( $t=2,85$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla H<sub>8</sub> hipotezi de desteklenmiştir. Buna göre; örgüt içinde gerçekleşen bazı olay ve durumlara anlam veremeyen, aynı zamanda yaptığı işi de anlamlı bulmayan işgörenin bu yöndeki düşünceleri arttıkça, toplumca belirlenmiş kurallara ve amaçlara yabancılaşma durumlarının da arttığı belirlenmiştir.

Bireylerin kuralsızlık algısı ile topluma yabancılaşmaları arasında ters yönde 0,14 birimlik ilişki bulunmuştur ancak bulunan bu ilişki katsayısı;  $t=1,65$  ve  $p>0,05$  olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Buna göre;  $H_9$  hipotezi desteklenememiştir. Dolayısıyla işgörenlerin amaçlara ulaşmada hileli yollara başvurma zorunluluğuna inanma düşüncelerinde meydana gelen artışın, toplumdan soyutlanmalarında bir artış meydana getirdiği düşüncesine dayanan  $H_9$  reddedilmiştir.

Bireylerin topluma yabancılaşmaları ile kendilerine yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,56 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bireylerin topluma yabancılaşmalarında gerçekleşen bir birimlik artışın kendilerine yabancılaşmalarında 0,56 birimlik bir artış meydana getirdiği tespit edilmiştir ( $t=6,27$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H_{10}$  hipotezi desteklenmiştir. Anlaşılacağı üzere; yaygın olarak belirlenmiş toplumsal değerleri kabullenmeyerek toplumdan uzaklaşma ve topluma yabancılaşma eğilimleri artan işgören; kendi fikirlerine, düşüncelerine kısacası kendi varlığına da giderek yabancılaşmaktadır.

Bireylerin kendilerine yabancılaşmaları ile örgütteki kabul edilmiş sessizlikleri arasında aynı yönde 0,48 birimlik bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bireylerin kendilerine yabancılaşmalarında gerçekleşen bir birimlik artmanın kabul edilmiş sessizliklerinde 0,48 birimlik bir artış yarattığı görülmüştür ( $t=4,99$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H_{11}$  hipotezi de desteklenmiştir. Kendisi ile iletişim problemleri yaşayan, giderek örgüt içinde ne yapacağını, nasıl davranacağını bilemez hale gelen ve ürettiği ürün ve hizmet ile arasında bir bağ kuramayarak kendisine yabancılaşan birey, örgüt içinde bir olay, durum ya da bir sorun karşısında söyleyecekleri olmasına karşın, mevcut durumu kabullenerek boyun eğme davranışı sergilemektedir.

Bireylerin kendilerine yabancılaşmaları ile örgütteki kabul edilmiş seslilik davranışları arasında aynı yönde 0,19 birimlik bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak bu ilişki;  $t=1,94$  ve  $p>0,05$  olduğundan dolayı istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla  $H_{12}$  hipotezi desteklenememiştir. Buradan anlaşılacağı

üzere; kendilerine yabancılaşan işgörenlerin, örgüt içinde kabullenici seslilik davranışı gösterdiği varsayımına dayanan H<sub>12</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik, standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.2’ de verilmiştir. Şekil 3.2 için yapısal eşitlikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$TY = 0.39*GUCS + 0.42*ANLAM - 0.14*KURAL, R^2 = 0.48$$

$$KY = 0.56*TY, R^2 = 0.31$$

$$KESZK = 0.48*KY, R^2 = 0.23$$

$$KESLLK = 0.19*KY, R^2 = 0.036$$

İndirgenmiş eşitlikler ise şu şekilde belirtilebilir;

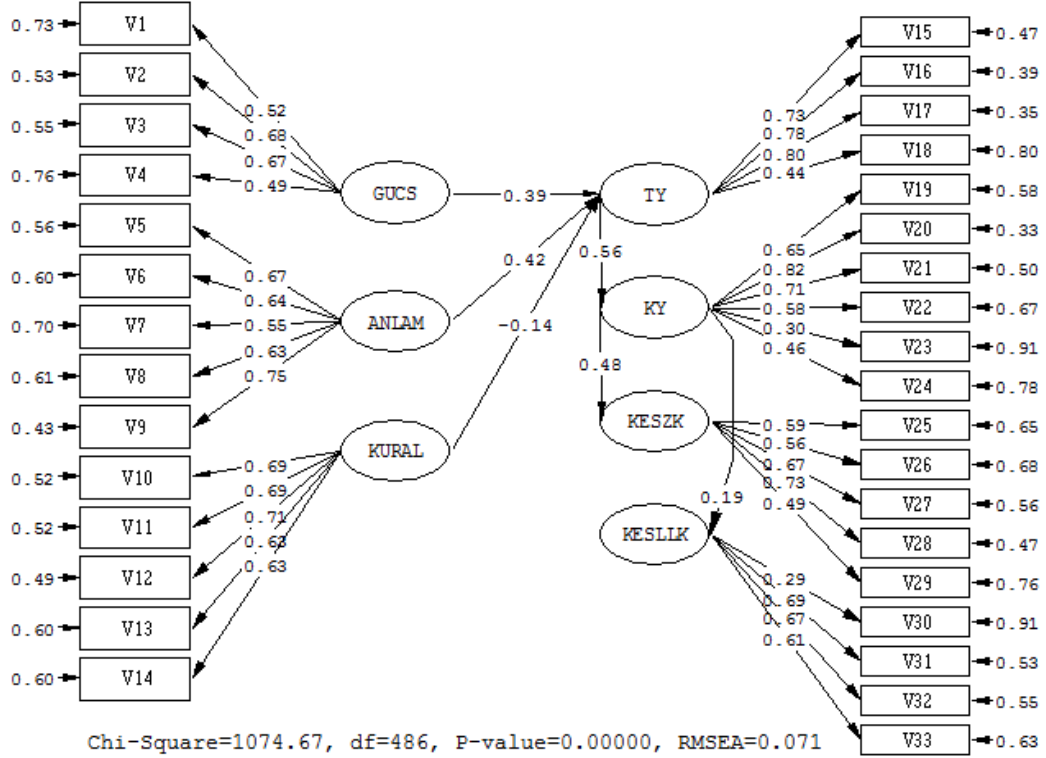
$$TY = 0.39*GUCS + 0.42*ANLAM - 0.14*KURAL, R^2 = 0.48$$

$$KY = 0.22*GUCS + 0.23*ANLAM - 0.079*KURAL, R^2 = 0.15$$

$$KESZK = 0.11*GUCS + 0.11*ANLAM - 0.038*KURAL, R^2 = 0.035$$

$$KESLLK = 0.041*GUCS + 0.044*ANLAM - 0.015*KURAL, R^2 = 0.0054$$

**Şekil 3.2.** Bireylerin Topluma Yabancılaşmalarının Nedensel Alındığı Modele Yönelik İlişki Grafiği



Kişilik özelliklerinin ve yabancılaşmanın sessizliğe olan etkisini görebilmek için araştırmanın bu aşamasında sessizlik ve sessizlik boyutlarından savunma amaçlı sessizlik/seslilik ele alınmıştır. Bu anlam da kurulan üçüncü modelde bireyin önce kendisine daha sonra topluma yabancılaştığı anlayışından yola çıkılarak yabancılaşmada “**kendine yabancılaşmadan topluma yabancılaşmaya**” doğru bir model oluşturulmuş ve “yabancılaşmanın savunma amaçlı sessizliğe/sesliliğe olan etkileri” incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen üçüncü modele yönelik uyum ölçütleri  $\chi^2=1143,54$  d.f.=516;  $\chi^2/df=2.22$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,072, NNFI=0.91, CFI=0.92, IFI=0.92, GFI=0.85, RMR=0,080 SRMR=0.048 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütleri elde edilen modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Modele yönelik kurulan ilave hipotezler ise aşağıda verilmiştir.

H<sub>13</sub>:Bireylerin topluma yabancılaşmaları artarken savunma amaçlı sessizlik davranışları da artar.

H<sub>14</sub>:Bireylerin topluma yabancılaşmaları artarken savunma amaçlı sessizlik davranışları da artar.

Yapısal eşitlik modeline göre;

İlk modelde olduğu gibi üçüncü modelde de H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri desteklenmiş, fakat H<sub>2</sub> hipotezi desteklenememiştir. Buna göre; bireylerin güçsüzlük algısı ile kendine yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,49 birimlik ilişki bulunmuştur. Bireylerin güçsüzlük algısında meydana gelen bir birimlik artışın kendilerine yabancılaşmalarında 0,49 birimlik artış yarattığı gözlenmiştir (t=3,73 p<0,01). Dolayısıyla H<sub>1</sub> hipotezi üçüncü modelde de desteklenmiştir. H<sub>3</sub> hipotezi de ilk modelin sonuçlarıyla benzerlik göstererek üçüncü modelde de desteklenmiştir. Çünkü bireylerin kuralsızlık algıları ile kendilerine yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,17 birimlik bir ilişki bulunmuş ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir (t=2,15 p<0,05). Yine üçüncü modelde, bireylerin kendilerine yabancılaşmaları ile topluma yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,52 birimlik bir ilişki tespit edilmiştir. Bireylerin kendilerine yabancılaşmalarında meydana gelen bir birimlik artışın topluma yabancılaşmalarında 0,52 birimlik artışa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır (t=5,99 p<0,01). Dolayısıyla H<sub>4</sub> hipotezi de ilk modelde olduğu gibi desteklenmiştir. Yine üçüncü modelde elde edilen sonuç, ilk modelde tespit edilen sonuç ile benzerlik göstererek H<sub>2</sub> hipotezinin desteklenemediği sonucuna ulaşılmıştır. Burada, bireylerin anlamsızlık algısı ile kendine yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,22 birimlik bir ilişki bulunmuş ama bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=1,62 p>0,05).

Bireylerde topluma yabancılaşma ile savunma amaçlı sessizlik arasında aynı yönde 0,40 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Bireylerin toplumsal yabancılaşmasında gerçekleşen bir birimlik artmanın savunma amaçlı sessizlik davranışlarında 0,40 birimlik bir artmaya neden olduğu belirlenmiştir (t=4,24 p<0,01). Dolayısıyla H<sub>13</sub> hipotezi desteklenmiştir. Böylece Çanakkale ilindeki orta ve büyük ölçekli otellerde çalışan işgörenlerin topluma yabancılaşmaları arttıkça, korunmacı sessizlik davranışlarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; eğer toplum tarafından

yüksek değer verilen amaçlar giderek işgörenler için anlam ifade etmez bir hale gelirse, açıkça konuşmaktan çekinme ve sessiz kalma davranışlarında bir artış meydana gelecektir.

Bireylerde topluma yabancılaşma ile savunma amaçlı seslilik arasında aynı yönde 0,45 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Bireylerin topluma olan yabancılaşmasında gerçekleşen bir birimlik artmanın savunma amaçlı seslilik davranışlarında 0,45 birimlik bir artışa sebep olduğu belirlenmiştir ( $t=5,35$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H_{14}$  hipotezi de desteklenmiştir. Buna göre; giderek toplumla iletişim kurabilme becerileri yitirildiğinde, kendini koruma amacıyla düşünceleri ifade etme düzeyi artacaktır. Böylece; kendini toplumdaki soyutlayarak uzaklaşan dolayısıyla da topluma yabancılaşan birey, zamanla kendini koruma güdüsüyle hareket ederek konuşma eğiliminde olacaktır.

Üçüncü model için elde edilen sonuçlar Şekil 3.3' de verilmiştir. Şekil 3.3 için yapısal eşitlikler;

$$TY = 0.52*KY, R^2 = 0.27$$

$$KY = 0.49*GUCS + 0.22*ANLAM + 0.17*KURAL, R^2 = 0.60$$

$$SASZLK = 0.40*TY, R^2 = 0.16$$

$$SASLLK = 0.45*TY, R^2 = 0.20$$

şeklinde olup indirgenmiş eşitlikler aşağıda belirtildiği gibidir;

$$TY = 0.26*GUCS + 0.12*ANLAM + 0.092*KURAL, R^2 = 0.16$$

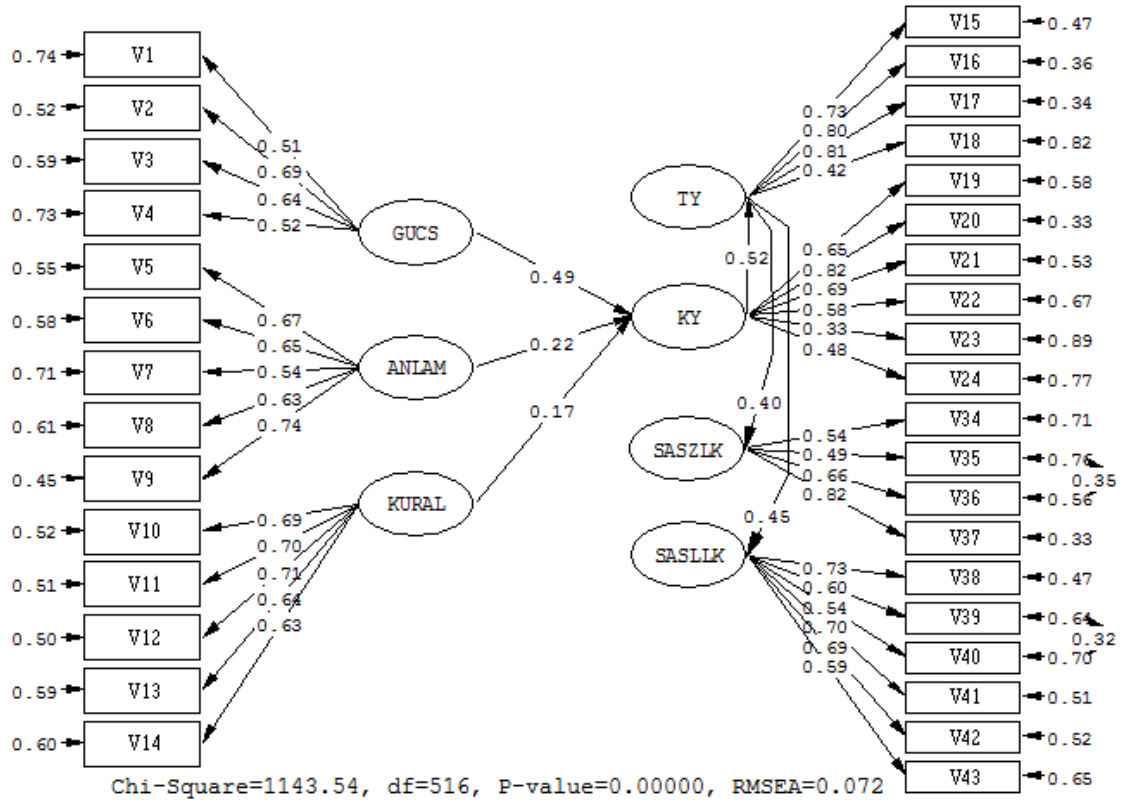
$$KY = 0.49*GUCS + 0.22*ANLAM + 0.17*KURAL, R^2 = 0.60$$

$$SASZLK = 0.10*GUCS + 0.047*ANLAM + 0.037*KURAL, R^2 = 0.026$$



$$\text{SASLLK} = 0.12 * \text{GUCS} + 0.052 * \text{ANLAM} + 0.041 * \text{KURAL}, R^2 = 0.033$$

**Şekil 3.3.** Yabancılaşmanın (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya) Savunma Amaçlı Sessizliğe Etkisine Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler



Bireylerin önce topluma daha sonra kendilerine yabancılaştığı anlayışına dayanan dördüncü modelde, “yabancılaşmanın savunma amaçlı sessizlik/seslilik boyutuna etkileri” incelenmiştir. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri  $\chi^2=1210,39$  d.f.=516;  $\chi^2/\text{df}=2.34$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,075, NNFI=0.90, CFI=0.91, IFI=0.91, GFI=0.85, RMR=0,069 SRMR=0.035 şeklinde elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen modelin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Modele yönelik olarak kurulan ilave hipotezler ise aşağıda belirtildiği gibidir.

H<sub>15</sub>: Bireylerin kendilerine olan yabancılaşmaları artarken savunma amaçlı sessizlikleri de artar.

H<sub>16</sub>: Bireylerin kendilerine olan yabancılaşmaları artarken savunma amaçlı sessizlikleri de artar.

Kurulan dördüncü yapısal modelde de ikinci modelde elde edilen sonuçlara ulaşılmış ve H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri desteklenmiştir. H<sub>9</sub> hipotezi de yine ikinci yapısal modelde ulaşılan sonuçla benzerlik göstererek desteklenememiştir.

Dördüncü modelde güçsüzlük ile topluma yabancılaşma arasında aynı yönde 0,41 birimlik, anlamsızlık ile topluma yabancılaşma arasında aynı yönde 0,39 birimlik anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Topluma yabancılaşma ile bireylerin kendilerine yabancılaşmaları arasında da yine aynı yönde 0,55 birimlik anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Dördüncü modelde bireylerin kuralsızlık algısı ile topluma yabancılaşmaları arasında ters yönde 0,15 birimlik bir ilişki bulunmuş ancak bulunan bu ilişki katsayısı istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,83$   $p>0,05$ ). Dolayısıyla H<sub>9</sub> hipotezi ikinci model ile benzer şekilde desteklenememiştir.

Kurulan bu modelde bireylerin kendilerine yabancılaşmaları ile savunma amaçlı sessizlikleri arasında aynı yönde 0,23 birimlik bir ilişki belirlenmiş ve bireylerin kendilerine yabancılaşmalarında gerçekleşen bir birimlik artışın savunma amaçlı sessizlik davranışlarında 0,23 birimlik bir artışa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $t=2,77$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla H<sub>15</sub> hipotezi desteklenmiştir. Buna göre; çeşitli sebeplerle kendi gerçekliğini kavrayamayan ve kendi ile arasındaki bağları koparan bireyin bu yöndeki eğilimi arttıkça, konuşmanın olası sonuçlarından korunma amacıyla kasıtlı bir biçimde suskun kalma eğilimi de artacaktır. Böylece kendi benliğine yabancı hale gelen işgörenin, zamanla korunmacı sessizlik davranışına yöneliminin artacağı söylenebilir.

Yine bireylerin kendilerine yabancılaşmaları ile savunma amaçlı sessizlikleri arasında aynı yönde 0,27 birimlik bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve bireylerin kendilerine yabancılaşmalarında gerçekleşen bir birimlik artmanın bireylerin savunma amaçlı sessizlik davranışlarında 0,27 birimlik bir artmaya neden olduğu belirlenmiştir ( $t=3,30$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla H<sub>16</sub> hipotezi desteklenmiştir. Bu durum;

kendi ile arasında iletişimsizlik meydana gelerek yabancılaşma düzeyi artan bireyin, kendisini dış tehditlerden korumak için konuşma eğiliminin artacağını ifade eder.

Elde edilen sonuçlar, dördüncü modele yönelik olarak fazladan kurulan hipotezlerinde desteklendiğini göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik, standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.4' de verilmiştir. Şekil 3.4 için yapısal eşitlikler;

$$TY = 0.41*GUCS + 0.39*ANLAM - 0.15*KURAL, R^2 = 0.47$$

$$KY = 0.55*TY, R^2 = 0.30$$

$$SASZLK = 0.23*KY, R^2 = 0.054$$

$$SASLLK = 0.27*KY, R^2 = 0.073$$

şeklinde belirlenirken, indirgenmiş yapısal eşitlikler de;

$$TY = 0.41*GUCS + 0.39*ANLAM - 0.15*KURAL, R^2 = 0.47$$

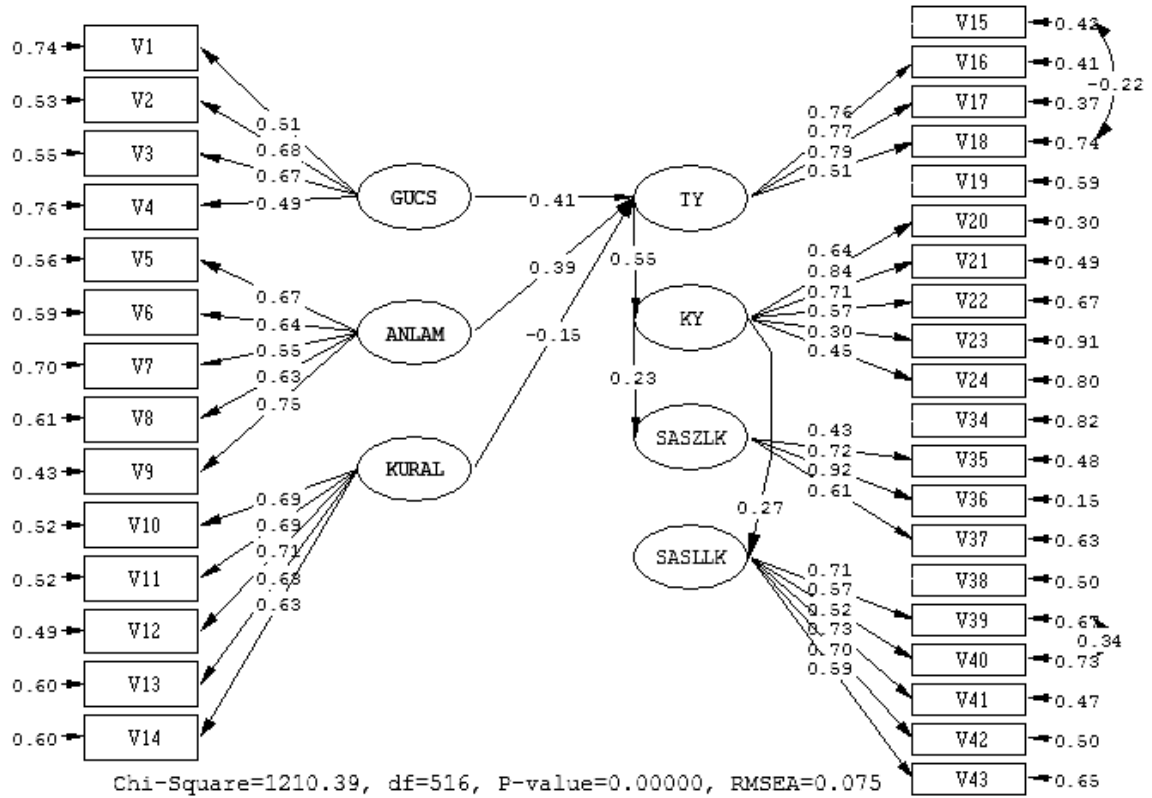
$$KY = 0.23*GUCS + 0.22*ANLAM - 0.085*KURAL, R^2 = 0.14$$

$$SASZLK = 0.053*GUCS + 0.050*ANLAM - 0.020*KURAL, R^2 = 0.0077$$

$$SASLLK = 0.061*GUCS + 0.058*ANLAM - 0.023*KURAL, R^2 = 0.010$$

şeklinde belirlenmiştir.

**Şekil 3.4.** Yabancılaşmanın (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya) Savunma Amaçlı Sessizliğe/Sesliliğe Etkisine Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler



Kişilik özelliklerinin ve yabancılaşmanın sessizliğe olan etkisini görebilmek için araştırmanın bu aşamasında sessizlik boyutlarından örgüt yararına sessizlik/seslilik boyutları ele alınmıştır. Bu anlamda kurulan beşinci modelde bireyin önce kendisine daha sonra topluma yabancılaştığı yani yabancılaşmanın **“kendine yabancılaşmadan, topluma yabancılaşmaya”** olduğu üzerinde durulmuş ve “yabancılaşmanın örgüt yararına sessizliğe/sesliliğe olan etkileri” incelenmiştir. Bu bağlamda kurulan beşinci modele yönelik uyum ölçütleri  $\chi^2=1069,82$  d.f.=517;  $\chi^2/df=2.07$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,067, NNFI=0.92, CFI=0.93, IFI=0.93, GFI=0.80, RMR=0,047 SRMR=0.052 olarak bulunmuştur. Elde edilen uyum ölçütleri kurulan modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Modele yönelik kurulan ek hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H<sub>17</sub>: Bireylerin topluma olan yabancılaşmaları artarken örgüt yararına sessizlikleri azalır.

H<sub>18</sub>: Bireylerin topluma olan yabancılaşmaları artarken örgüt yararına seslilikleri azalır.

Beşinci yapısal modele göre H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri desteklenmiş ancak H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuç ise birinci yapısal modelde elde edilen sonuç ile benzerlik göstermektedir. Bireylerin kişilik özelliklerinden güçsüzlük ile kendilerine yabancılaşmaları arasında 0,49 birimlik anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde bireylerin kuralsızlık özellikleri ile kendine yabancılaşmaları arasında 0,18 birimlik anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yine bireylerin kendine yabancılaşmaları ile topluma yabancılaşmaları arasında da aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı olan 0,49 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken bireylerin kişilik özelliklerinden olan anlamsızlık ile kendine yabancılaşmaları arasındaki 0,22 birimlik ilişkinin anlamlı bulunmadığı belirlenmiştir.

Kurulan beşinci modelde, bireylerin topluma yabancılaşmaları ile örgüt yararına sessizlikleri arasında ters yönde 0,17 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bireylerin topluma yabancılaşmalarında gerçekleşen bir birimlik artışın, örgüt yararına sessizliklerinde 0,17 birimlik bir azalma yarattığı belirlenmiştir ( $t=-2,16$   $p<0,05$ ). Dolayısıyla H<sub>17</sub> hipotezi desteklenmiştir. Buna göre; otel çalışanları toplumun isteklerine kendini kapatan ve bunları reddeden davranışlar sergiledikçe, işgörenlerin örgüte ve örgüt içindeki diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla sessiz kalma davranışları azalmaktadır.

Bireylerin topluma yabancılaşmaları ile örgüt yararına seslilikleri arasında ters yönde 0,24 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen veriler bireylerin topluma yabancılaşmalarında meydana gelen bir birimlik artışın, örgüt yararına seslilik davranışlarında 0,24 birimlik bir azalma meydana geldiğini göstermiştir ( $t=-3,23$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla H<sub>18</sub> hipotezi desteklenmiştir. Buna göre; bireylerin kendilerini

toplumdan soyutlama düzeyleri arttıkça, korumacı seslilik davranışlarında bir azalma meydana gelmektedir. Anlaşılacağı üzere; bireyler toplumca belirlenmiş normlara ve amaçlara yabancılaştıkça, örgüt ya da örgüt içindeki diğer bireyler yararına ses çıkarma düzeyleri düşmektedir. Yani işgörenin toplumsal bir takım değerlere yabancılaşması durumunda, örgütün faydası yönünde seslilik davranışlarında azalma meydana geleceği söylenebilir.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik, standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.5' de verilmiştir. Şekil 3.5 için elde edilen yapısal eşitlikler;

$$TY = 0.49*KY, R^2 = 0.24$$

$$KY = 0.49*GUCS + 0.22*ANLAM + 0.18*KURAL, R^2 = 0.59$$

$$OYSZK = - 0.17*TY, R^2 = 0.028$$

$$OYSLLK = - 0.24*TY, R^2 = 0.058$$

şeklinde ifade edilebilir. İndirgenmiş yapısal eşitlikler ise;

$$TY = 0.24*GUCS + 0.11*ANLAM + 0.087*KURAL, R^2 = 0.14$$

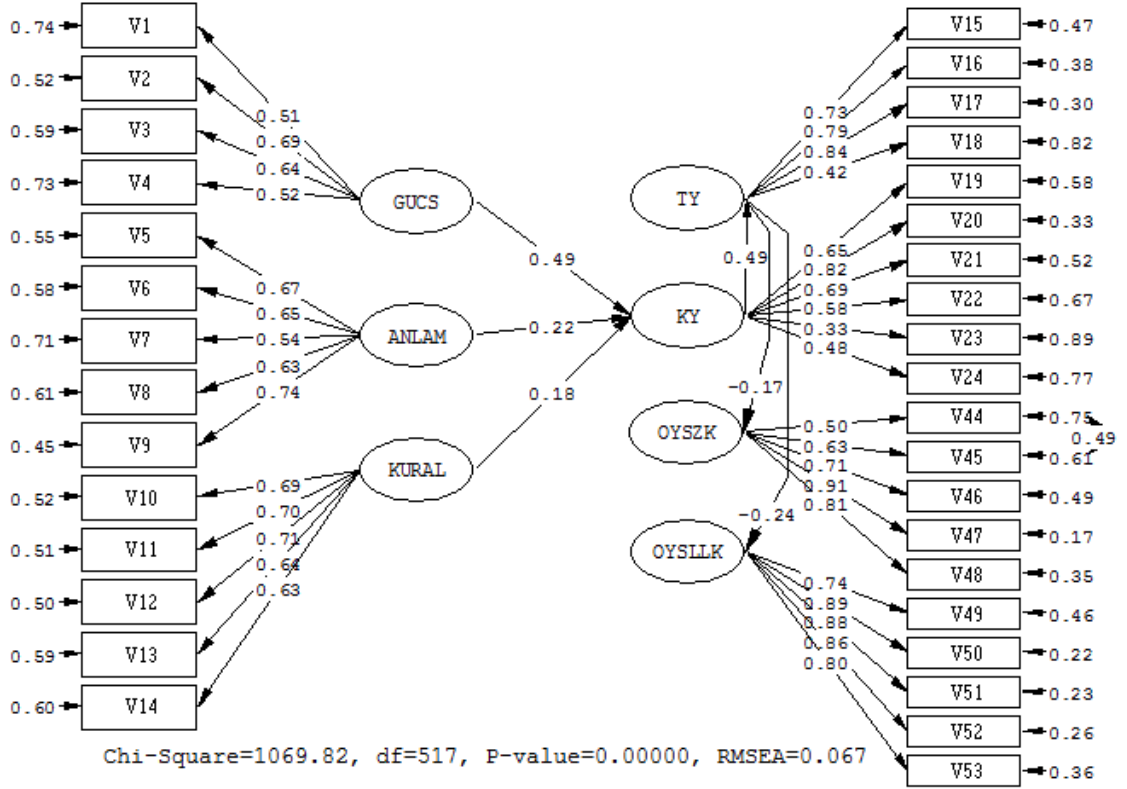
$$KY = 0.49*GUCS + 0.22*ANLAM + 0.18*KURAL, R^2 = 0.59$$

$$OYSZK = - 0.040*GUCS - 0.018*ANLAM - 0.014*KURAL, R^2 = 0.0039$$

$$OYSLLK = - 0.058*GUCS - 0.026*ANLAM - 0.021*KURAL, R^2 = 0.0083$$

olarak belirlenmiştir.

**Şekil 3.5.** Yabancılaşmanın (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya) Örgüt Yararına Sessizliğe/Sesliliğe Etkisine Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler



Toplumdan, bireye yabancılaşmanın ele alındığı altıncı modelde yabancılaşmanın örgüt yararına sessizlik/seslilik boyutuna etkileri incelenmiştir. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri  $\chi^2=1194,88$  d.f.=517;  $\chi^2/df=2.31$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,074, NNFI=0.91, CFI=0.91, IFI=0.91, GFI=0.77, RMR=0,31 SRMR=0.12 şeklinde elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında; GFI, RMR ve SRMR uyum ölçütlerinde sorun olduğu tespit edilmiştir. Fakat diğer ölçütler incelendiğinde modelin kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Modele yönelik olarak kurulan ilave hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

H<sub>19</sub>: Bireylerin kendine yabancılaşmaları artarken örgüt yararına sessizlikleri artar.

H<sub>20</sub>: Bireylerin kendine yabancılaşmaları artarken örgüt yararına seslilikleri artar.

Kurulan altıncı yapısal modelde elde edilen sonuçların, ikinci yapısal modelde elde edilen sonuçlarla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; kurulan altıncı modelde de H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezlerinin desteklendiği sonuçlarına ulaşılırken, H<sub>9</sub> hipotezinin desteklenemediği belirlenmiştir. Bireylerin kişilik özelliklerinden olan güçsüzlük ile topluma yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,38 birimlik, anlamsızlık özellikleri ile topluma yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,42 birimlik, topluma yabancılaşmaları ile kendilerine yabancılaşmaları arasında aynı yönde 0,51 birimlik anlamlı bir ilişki bulunmuş ve dolayısıyla H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Ancak bireylerin kişilik özelliklerinden biri olan kuralsızlık özellikleri ile topluma yabancılaşmaları arasında var olduğu belirlenen ters yönlü 0,15 birimlik bir ilişki anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla altıncı modelde H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri desteklenirken, H<sub>9</sub> hipotezi desteklenemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kurulan bu modele göre bireylerin kendine yabancılaşmaları ile örgüt yararına sessizlik davranışları arasında aynı yönde 0,14 birimlik bir ilişki bulunmuş ancak bu ilişki;  $t=1,85$  ve  $p>0,05$  olduğundan dolayı istatistiksel açıdan desteklenmemiştir. Dolayısıyla H<sub>19</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu durum; işgörenlerin davranışlarına kendi değerlerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını yansıtamamaları ve dolayısı ile kendi benliklerine yabancılaşmaları durumunda, örgütün faydası yönünde sergiledikleri sessizlik davranışlarının azalacağını göstermektedir.

Altıncı yapısal modelde, bireylerin kendine yabancılaşmaları ile örgüt yararına seslilikleri arasında aynı yönde 0,03 birimlik bir ilişki bulunmuş ancak bu ilişki;  $t=0,44$  ve  $p>0,05$  bulunduğu için istatistiksel açıdan desteklenmemiştir. Dolayısıyla H<sub>20</sub> hipotezi de desteklenmemiştir. Buna göre; kendi varlıklarından uzaklaşan ve zamanla kendilerine yabancı hale gelen işgörenlerin, örgütün faydası yönünde ses çıkarma davranışlarında bir azalma meydana geldiği söylenebilir.



Kısacası;  $H_{20}$  hipotezi reddedilerek, kendine yabancılaşma artarken örgüt yararına sessizliğin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik, standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.6' da verilmiştir. Şekil 3.6 için yapısal eşitliklerde aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$TY = 0.38*GUCS + 0.42*ANLAM - 0.15*KURAL, R^2 = 0.47$$

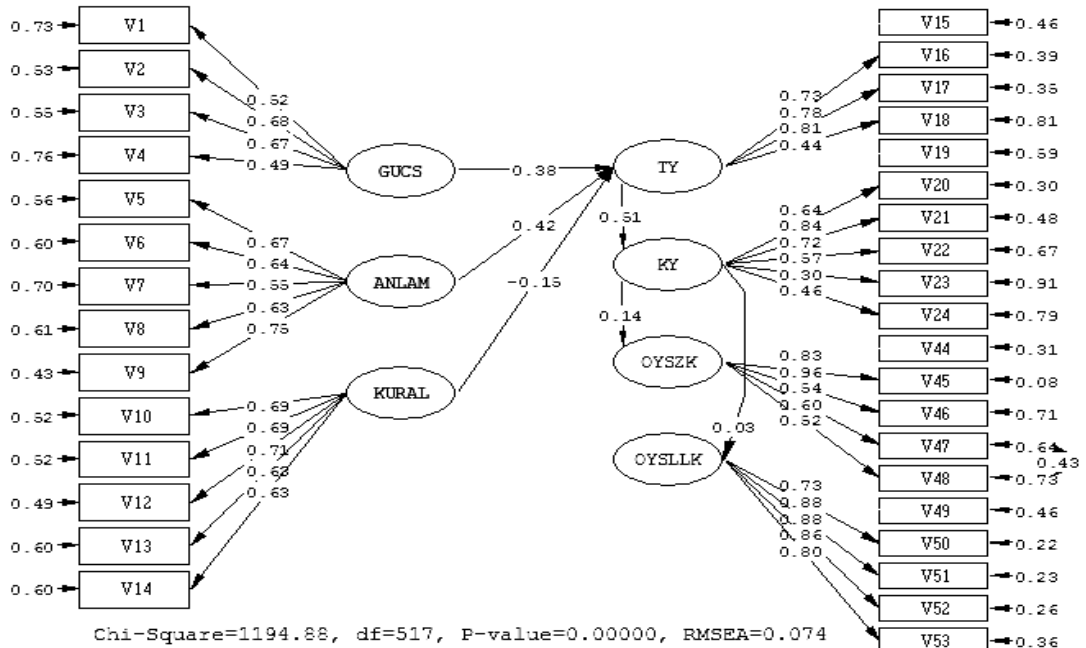
$$KY = 0.51*TY, R^2 = 0.26$$

İndirgenmiş eşitlikler ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

$$TY = 0.38*GUCS + 0.42*ANLAM - 0.15*KURAL, R^2 = 0.47$$

$$KY = 0.20*GUCS + 0.21*ANLAM - 0.075*KURAL, R^2 = 0.12 \text{ şeklindedir.}$$

**Şekil 3.6.** Yabancılaşmanın (Topluma Yabancılaşmadan Kendine Yabancılaşmaya) Örgüt Yararına Sessizliğe/Sesliliğe Etkisine Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler



Kişilik özelliklerinin ve yabancılaşmanın sessizliğe olan etkisini görebilmek için araştırmanın bu aşamasında sadece sessizlik boyutları dikkate alınmış, modele seslilik boyutları dâhil edilmemiştir. Bu anlamda kurulan yedinci modelde, yabancılaşmanın **“kendine yabancılaşmadan, topluma yabancılaşmaya”** olduğu anlayışı esas alınmış ve “yabancılaşmanın sessizliğe olan etkileri” incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen yedinci modele yönelik uyum ölçütleri  $\chi^2=1356,28$  d.f.=653;  $\chi^2/df=2.08$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,067 NNFI=0.91, CFI=0.92, IFI=0.92, GFI=0.85, RMR=0,097 SRMR=0.047 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen modelin kabul edilebilir olduğu görülecektir. Model yediye göre; H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>13</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Ancak H<sub>2</sub> ve H<sub>17</sub> hipotezlerinin desteklenebilmesi için yeterli kanıt elde edilememiştir.

Yedinci modele göre; otel çalışanlarının, güçsüzlük algılarında meydana gelen artış, kendilerine yabancılaşmalarında da bir artış meydana getirmektedir. Bu durum; otellerde çalışan işgörenlerin, örgüte ve örgüt içindeki faaliyetlere ilişkin kontrolün yitirildiği düşüncesine kapıldığını ve buna bağlı olarak da iş ortamında kendini ortaya koyamadığını ve kendine yabancılaştığını göstermektedir. Ayrıca yapılan analizler neticesinde; kuralsızlık algısı artarken, bireylerin kendilerine de yabancılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; otel çalışanlarında ölçü ve değerlerin çöktüğü, belli bir amaç uğrunda kabul görmeyen davranışların benimsendiği bir örgütte işgören kendini ortaya koyamamakta ve işin içsel anlamını kavrayamamaktadır. İşgörenlerin kendilerine olan yabancılaşmaları artarken topluma yabancılaşmalarının da arttığı düşüncesi üzerine kurulan H<sub>4</sub> hipotezine göre; bireyler kendilerine yabancılaştıklarında, kendilerini buldukları fiziksel çevreden de soyutlamakta ve çevrelerindeki kişilerle iletişime geçmekten kaçınmaktadırlar. Dolayısıyla bireylerin kendilerine yabancılaşmalarında meydana gelen artış fiziksel çevrelerinden de kopmalarına ve yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. Elde edilen bir diğer sonuç; bireylerin topluma yabancılaşırken, kabul edilmiş sessizliklerinin de arttığıdır. Böylece; toplumdan kendisini soyutlayan otel çalışanları, bir boyun eğme duygusuna bağlı olarak bilgiyi dışa vurmaktan kaçınmakta ve sessizliği tercih etmektedir. Yapılan analizlerde elde edilen bulgulardan bir diğeri de topluma yabancılaşan bireylerin savunma amaçlı sessizliklerinin de artığıdır. Buna göre;

içinde bulunduğu fiziksel çevreden kendini soyutlayarak yabancılaşan birey, kendini dış çevredeki tehditlerden korumayı amaç edinerek bilgi paylaşımından kaçınmakta ve sessiz kalmaktadır.

Bireylerin anlamsızlık algısı artarken, kendilerine olan yabancılaşmaları da artar düşüncesi çerçevesinde kurulan H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir. Buna göre; neye inanacağını ve bağlanacağını bilemeyen otel çalışanlarının, kendilerine yabancılaştıkları yönünde kurulan hipotezin desteklenmesi yönünde yeterli kanıt elde edilememiştir. Yine; topluma olan yabancılaşmaları artan işgörenlerin, örgüt yararına sessizliklerinin azalacağı düşüncesi bağlamında kurulan H<sub>17</sub> hipotezinin desteklenmesi için yeterli kanıt elde edilememiştir. Bu durum; iletişim kurma yeteneğini kaybeden ve içinde bulunduğu çevreden uzaklaşan otel çalışanlarının, örgüt yararını gözetme amacıyla bilgiyi dışa vurmaktan kaçınma davranışlarının azalmadığını göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.7' de verilmiştir. Şekil 3.7 için yapısal eşitlikler aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$TY = 0.54 * KY, R^2 = 0.29$$

$$KY = 0.49 * GUCS + 0.22 * ANLAM + 0.17 * KURAL, R^2 = 0.60$$

$$KESZK = 0.63 * TY, R^2 = 0.40$$

$$SASZLK = 0.39 * TY, R^2 = 0.15$$

$$OYSZK = -0.13 * TY, R^2 = 0.018$$

İndirgenmiş yapısal eşitlikler ise aşağıda belirtildiği gibidir.

$$TY = 0.27 * GUCS + 0.12 * ANLAM + 0.093 * KURAL, R^2 = 0.17$$

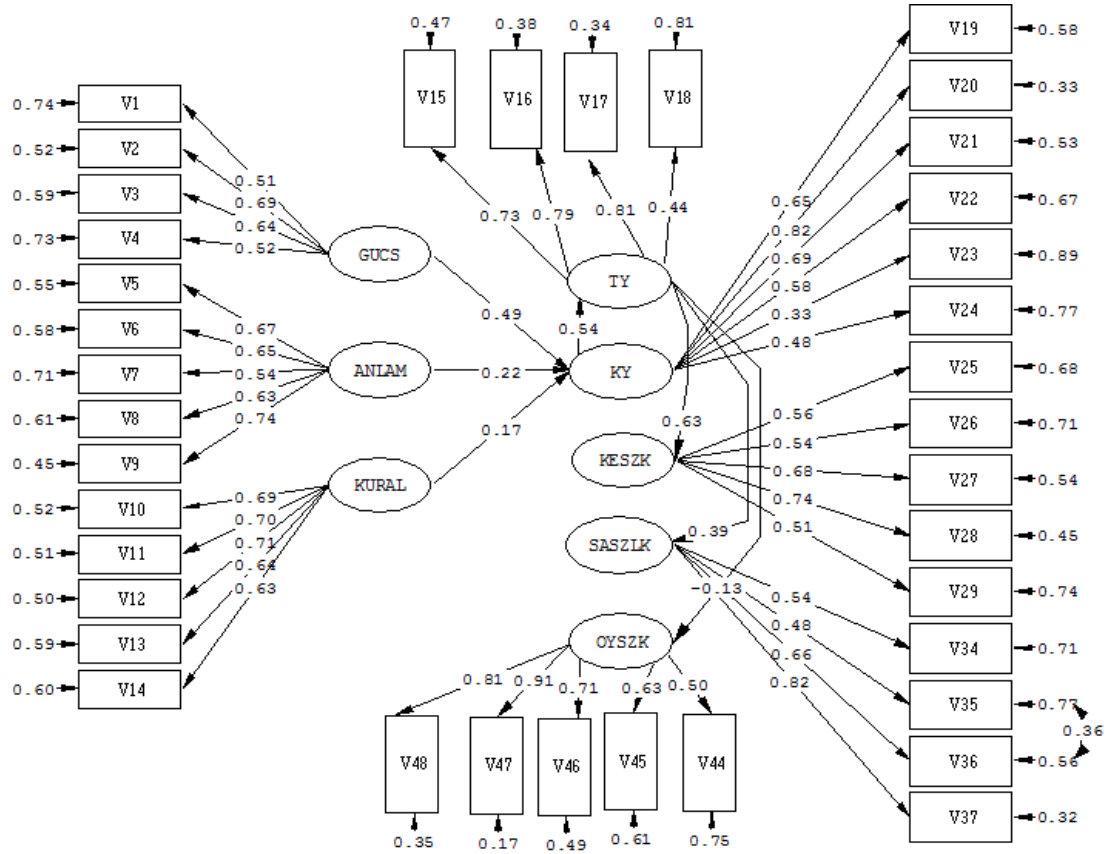
$$KY = 0.49*GUCS + 0.22*ANLAM + 0.17*KURAL, R^2 = 0.60$$

$$KESZK = 0.17*GUCS + 0.075*ANLAM + 0.059*KURAL, R^2 = 0.068$$

$$SASZLK = 0.10*GUCS + 0.046*ANLAM + 0.036*KURAL, R^2 = 0.026$$

$$OYSZK = -0.035*GUCS - 0.016*ANLAM - 0.012*KURAL, R^2 = 0.0031$$

Şekil 3.7. Sessizliğe Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya)



Kişilik özelliklerinin ve yabancılaşmanın sessizliğe olan etkisini görebilmek için araştırmanın bu aşamasında sadece sessizlik boyutları dikkate alınmıştır. Modele seslilik boyutları dahil edilmemiştir. Bu anlamda kurulan sekizinci model, “**topluma yabancılaşmadan kendine yabancılaşmaya**” şeklindeki anlayışla oluşturulmuş ve bu modelde, “yabancılaşmanın sessizliğe olan etkileri” incelenmiştir. Bu bağlamda

elde edilen sekizinci modele yönelik uyum ölçütleri  $\chi^2=1500,56$  d.f.=653;  $\chi^2/df=2.29$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,074 NNFI=0.90, CFI=0.91, IFI=0.91, GFI=0.75, RMR=0,11 SRMR=0.074 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında GFI VE RMR değerlerinde sorun olduğu tespit edilmiş fakat diğer ölçütlerde sorun bulunmadığı belirlenmiştir. Buna göre elde edilen modelin kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir. Model sekize göre, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub> ve H<sub>15</sub> hipotezleri desteklenirken, H<sub>9</sub> ve H<sub>19</sub> hipotezleri desteklenememiştir.

Sekizinci modele göre; bireylerde güçsüzlük algısı artarken topluma yabancılaşmada artar düşüncesine dayanan H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular; olayları kontrol edemeyen ve olaylar karşısında denetim gücünü yitiren otel çalışanlarının, içinde bulunduğu çevreden uzaklaştığını ve topluma yabancılaştığını göstermektedir. Yine; anlamsızlık algısı artarken topluma yabancılaşmada artar anlayışı çerçevesinde kurulan H<sub>8</sub> hipotezi desteklenmiştir. Burada; neye inanması gerektiği konusunda yeterince aydınlamayan otel çalışanlarının, bulunduğu çevredeki diğer bireylerle iletişime geçmekten kaçınarak kendisini diğer insanlardan soyutladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte; topluma olan yabancılaşma artarken, kendine yabancılaşma da artar düşüncesiyle oluşturulan H<sub>10</sub> hipotezi de desteklenmiştir. Yapılan analiz neticesinde; bulunduğu çevredeki diğer bireylerle iletişimini en aza indirgeyen birey içinde bulunduğu çevreden uzaklaşmakta, bu yabancılaşmaya bağlı olarak da kendi varlığına yabancılaşmaktadır. H<sub>11</sub> hipotezi de kendine yabancılaşmada meydana gelen artışın, kabul edilmiş sessizlikte bir artış meydana getirdiği düşüncesiyle oluşturulmuş ve yine bu hipotez de desteklenmiştir. Buna göre; kendisini bir yabancı gibi hisseden otel çalışanları, örgütsel koşulları var olduğu şekliyle kabul ederek, fikir ve önerilerini paylaşmak konusunda isteksizleşirler. Elde edilen veriler neticesinde H<sub>15</sub> hipotezinin de kabul edildiği söylenebilir. Burada; çeşitli sebeplerle kendi benliğine uzaklaşan işgörenin, açıkça görüşlerini dile getirmenin olası sonuçlarından korunmak için kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Model sekize göre; bireylerde kuralsızlık algısı artarken topluma yabancılaşmanın da arttığı şeklinde kurulan H<sub>9</sub> hipotezi ve bireylerin kendilerine olan

yabancılaşmaları artarken örgüt yararına sessizlikleri de artar biçiminde oluşturulan H<sub>19</sub> hipotezi desteklenememiştir. Burada; işgörenlerin, belli amaçlara ulaşmak için toplum tarafından onaylanmamış davranışlara başvurma eğiliminin arttığı noktada, kendilerini toplumsal yapıdan soyutlayacakları ve bu yapıya yabancılaşacakları düşüncesi yönünde oluşturulan hipotezin kabul edilebilmesi için yeterli kanıt elde edilememiştir. Yine; varlığının farkına varamayarak kendine yabancılaşan bireyin, örgüte fayda sağlamak amacıyla hareket ederek sessizleştiği yönünde oluşturulan H<sub>19</sub> hipotezi de reddedilmiştir.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik, standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.8' de verilmiştir. Şekil 3.8 için yapısal eşitlikler aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$TY = 0.39*GUCS + 0.42*ANLAM - 0.14*KURAL, R^2 = 0.48$$

$$KY = 0.56*TY, R^2 = 0.31$$

$$KESZK = 0.48*KY, R^2 = 0.23$$

$$SASZLK = 0.24*KY, R^2 = 0.056$$

$$OYSZK = 0.083*KY, R^2 = 0.0069$$

İndirgenmiş yapısal eşitlikler ise aşağıdaki Şekilde belirlenmiştir.

$$TY = 0.39*GUCS + 0.42*ANLAM - 0.14*KURAL, R^2 = 0.48$$

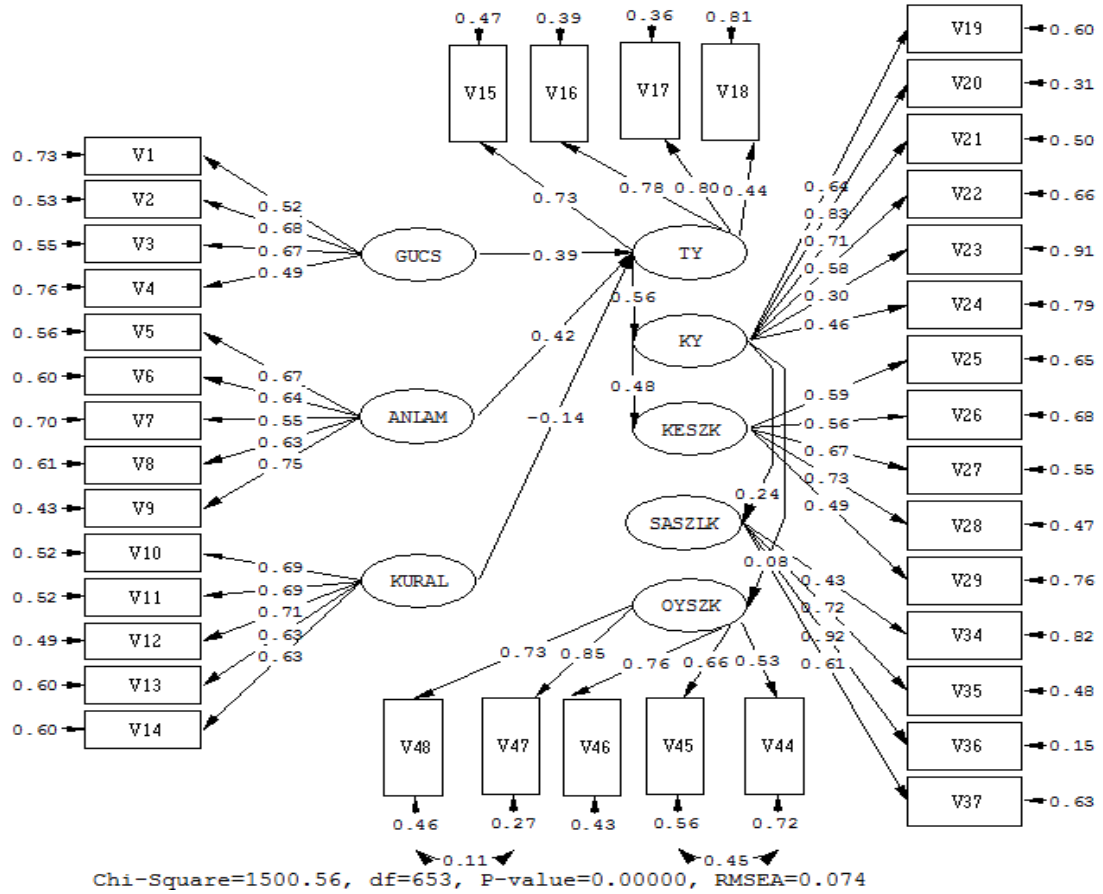
$$KY = 0.22*GUCS + 0.23*ANLAM - 0.079*KURAL, R^2 = 0.15$$

$$KESZK = 0.11*GUCS + 0.11*ANLAM - 0.038*KURAL, R^2 = 0.035$$

$$SASZLK = 0.052*GUCS + 0.055*ANLAM - 0.019*KURAL, R^2 = 0.0084$$

$$\text{OYSZK} = 0.018 * \text{GUCS} + 0.019 * \text{ANLAM} - 0.0066 * \text{KURAL}, R^2 = 0.0010$$

Şekil 3.8. Sessizliğe Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler (Topluma Yabancılaşmadan Kendine Yabancılaşmaya)



Kişilik özelliklerinin ve yabancılaşmanın sessliliğe olan etkisini görebilmek için araştırmanın bu aşamasında sadece sesslilik boyutları dikkate alınmıştır. Modele sessizlik boyutları dâhil edilmemiştir. Bu anlamda kurulan dokuzuncu modelde, yabancılaşmada “kendine yabancılaşmadan topluma yabancılaşmaya” anlayışı esas alınmış ve bu bağlamda “yabancılaşmanın sessliliğe olan etkileri” incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen sekizinci modele yönelik uyum ölçütleri  $\chi^2=1405,34$  d.f.=691;  $\chi^2/\text{df}=2.03$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,066 NNFI=0.91, CFI=0.92, IFI=0.92, GFI=0.77, RMR=0,096 SRMR=0.044 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında; GFI değerinde sorun tespit edilmiş fakat diğer ölçülerde sorun olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle de kurulan dokuzuncu modelin de

kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir. Model dokuza göre, H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>14</sub>, ve H<sub>18</sub> hipotezleri desteklenirken, H<sub>2</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri desteklenememiştir.

Yedinci modelde olduğu gibi dokuzuncu modelde de H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> hipotezleri desteklenirken, H<sub>2</sub> hipotezinin desteklenmesi için yeterli kanıt elde edilememiştir.

Model dokuzda; bireylerde topluma yabancılaşma artarken savunma amaçlı sesliliğin artacağı düşüncesi çerçevesinde oluşturulan H<sub>14</sub> de desteklenmiştir. Buna göre; kendini toplumdandan izole eden işgören, kendi koruma güdüsüyle bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade edecektir. Dokuzuncu modelde; H<sub>18</sub> hipotezi de desteklenmiştir. H<sub>18</sub> hipotezine göre; bireylerin topluma olan yabancılaşmaları artarken, örgüt yararına seslilikleri azalmaktadır. Bu çerçevede; işgörenlerin kendilerini iş ortamından soyutlama düzeyleri arttıkça, örgüte fayda sağlamak adına konuşma durumunu seçme davranışlarında bir azalma meydana gelmektedir.

Dokuzuncu modele göre; topluma yabancılaşmaları artan işgörenlerin, kabul edilmiş seslilikleri de artar düşüncesine dayanan H<sub>6</sub> hipotezi reddedilmiştir. Burada; kendisini çalışma ortamına ait hissedemeyen ve zamanla kendisini bu ortamdan soyutlayarak örgüt çevresine ve örgüt içindeki diğer bireylere yabancılaşan işgörenin, vazgeçmenin ve mevcut durumu kabullenmenin bir göstergesi olarak fikirlerini dile getirdiği düşüncesinin desteklenmesi için yeterli kanıt elde edilememiştir.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik, standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.9' da verilmiştir. Şekil 3.9 için yapısal eşitlikler aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$TY = 0.51 * KY, R^2 = 0.26$$

$$KY = 0.49 * GUCS + 0.22 * ANLAM + 0.17 * KURAL, R^2 = 0.59$$

$$KESLLK = 0.13 * TY, R^2 = 0.017$$



$$\text{SASLLK} = 0.42 * \text{TY}, R^2 = 0.18$$

$$\text{OYSLK} = -0.23 * \text{TY}, R^2 = 0.051$$

İndirgenmiş yapısal eşitlikler ise aşağıdaki gibidir.

$$\text{TY} = 0.25 * \text{GUCS} + 0.11 * \text{ANLAM} + 0.089 * \text{KURAL} R^2 = 0.15$$

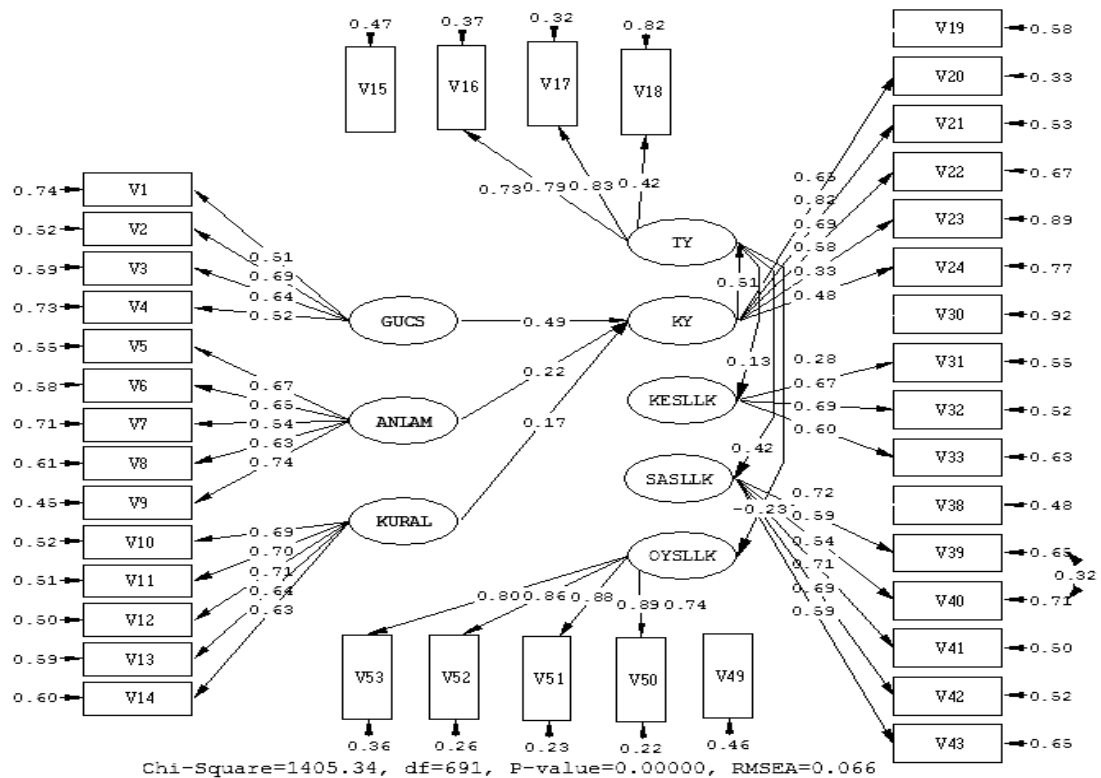
$$\text{KY} = 0.49 * \text{GUCS} + 0.22 * \text{ANLAM} + 0.17 * \text{KURAL}, R^2 = 0.59$$

$$\text{KESLLK} = 0.032 * \text{GUCS} + 0.014 * \text{ANLAM} + 0.011 * \text{KURAL}, R^2 = 0.0025$$

$$\text{SASLLK} = 0.11 * \text{GUCS} + 0.047 * \text{ANLAM} + 0.038 * \text{KURAL}, R^2 = 0.027$$

$$\text{OYSLK} = -0.056 * \text{GUCS} - 0.025 * \text{ANLAM} - 0.020 * \text{KURAL}, R^2 = 0.0077$$

**Şekil 3.9.** Sessizliğe Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler (Kendine Yabancılaşmadan Topluma Yabancılaşmaya)



Kişilik özelliklerinin ve yabancılaşmanın sesliliğe olan etkisini görebilmek için araştırmanın bu aşamasında sadece seslilik boyutları dikkate alınmıştır. Modele sessizlik boyutları dahil edilmemiştir. Bu anlamda oluşturulan onuncu model, yabancılaşmanın önce topluma yönelik gerçekleştiği daha sonra bireylerin kendilerine yabancılaştığı anlayışı çerçevesinde kurulmuştur. Kurulan onuncu yapısal modelde, “yabancılaşmanın sesliliğe olan etkileri” incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen sekizinci modele yönelik uyum ölçütleri  $\chi^2=1436,7$  d.f.=690;  $\chi^2/df=2.08$ , P-value=0,00001 RMSEA=0,068 NNFI=0.90, CFI=0.91, IFI=0.91, GFI=0.76, RMR=0,011 SRMR=0.044 olarak belirlenmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında GFI değerinde sorun bulunmasına rağmen diğer ölçülerde sorun olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen veriler, oluşturulan onuncu modelin de kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Onuncu modele göre, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>10</sub> ve H<sub>16</sub> hipotezleri desteklenirken, H<sub>9</sub>, H<sub>12</sub> ve H<sub>20</sub> hipotezleri desteklenememiştir.

Sekizinci modelde olduğu gibi onuncu modelde de H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>10</sub> hipotezleri desteklenirken, H<sub>9</sub> hipotezinin desteklenmesi için yeterli kanıt elde edilememiştir.

Model ona göre; bireylerin kendilerine olan yabancılaşmalarında meydana gelen artış, savunma amaçlı sesliliklerinde de bir artış meydana getirmektedir. Anlaşılacağı üzere; desteklenen H<sub>16</sub> hipotezine göre, iş ortamında kendinden uzaklaşan ve kendine yabancılaşan işgören, kokuya dayalı olarak kendisinden istenilen şekilde düşüncelerini belirtme eğilimindedir.

Onuncu modele göre; bireylerin kendilerine olan yabancılaşmaları artarken, kabul edilmiş seslilikleri de artar düşüncesi çerçevesinde kurulan H<sub>12</sub> hipotezi reddedilmiştir. Buna göre; kendi varlığına yabancı hale gelen otel çalışanlarının, mevcut duruma boyun eğdiğinin bir göstergesi olarak ses çıkarma davranışına yöneldiği düşüncesi desteklenememiştir. Ayrıca; kendilerine yabancılaşan işgörenlerin, örgüt yararına sesliliklerinin artacağı düşüncesi bağlamında kurulan H<sub>20</sub> hipotezinin desteklenmesi için yeterli kanıt elde edilememiştir. Bu durum; otel çalışanlarının bazı düşünceler sebebiyle kendi benliklerinden uzaklaşma düzeyleri

arttıkça, örgüt yararını gözetme amacıyla bilgiyi dışa vurmaktan kaçınma davranışlarının arttığı yönündeki düşüncenin kabul edilemediğini göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeline yönelik grafik, standart çözümü göstermekte olup Şekil 3.10'da verilmiştir. Şekil 3.10 için yapısal eşitliklerde aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$TY = 0.39*GUCS + 0.42*ANLAM - 0.14*KURAL, R^2 = 0.47$$

$$KY = 0.53*TY, R^2 = 0.29$$

$$KESLLK = 0.19*KY, R^2 = 0.036$$

$$SASLLK = 0.26*KY, R^2 = 0.069$$

$$OYSLLK = 0.018*KYR^2 = 0.00031$$

İndirgenmiş yapısal eşitlikler ise aşağıdaki gibidir.

$$TY = 0.39*GUCS + 0.42*ANLAM - 0.14*KURAL, R^2 = 0.47$$

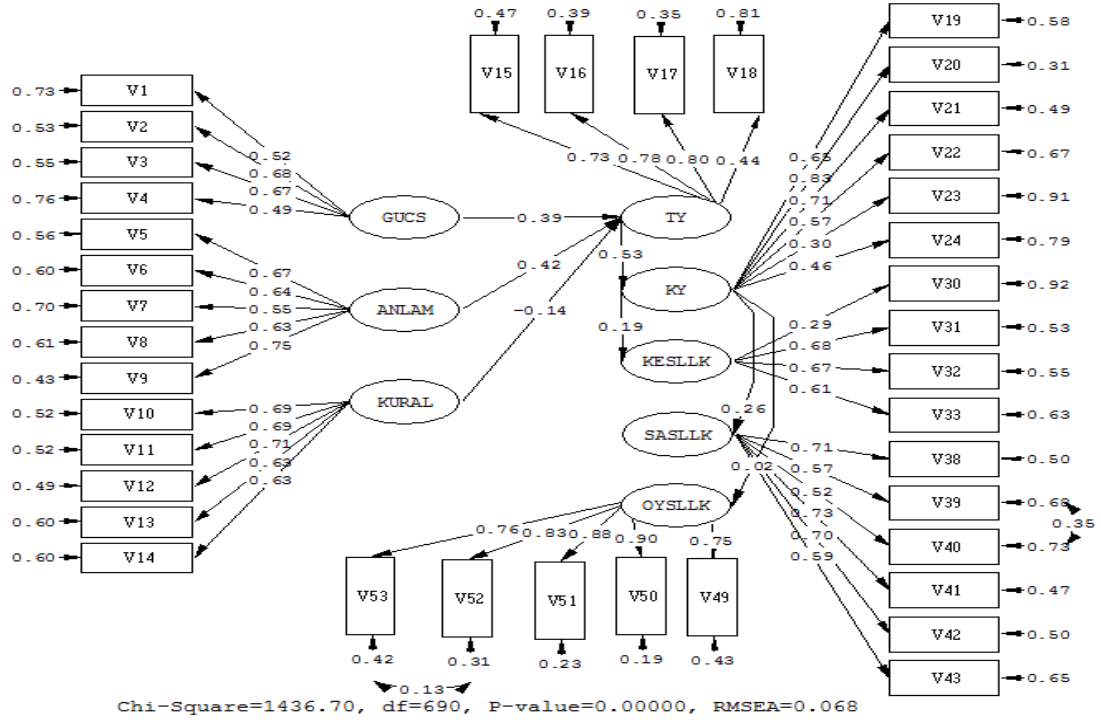
$$KY = 0.21*GUCS + 0.22*ANLAM - 0.077*KURAL, R^2 = 0.14$$

$$KESLLK = 0.039*GUCS + 0.042*ANLAM - 0.015*KURAL, R^2 = 0.0048$$

$$SASLLK = 0.054*GUCS + 0.059*ANLAM - 0.020*KURAL, R^2 = 0.0094$$

$$OYSLLK = 0.0036*GUCS + 0.0039*ANLAM - 0.0014*KURAL, R^2 = 0.00$$

**Şekil 3.10.** Sessizliğe Yönelik Yol Grafiği ve İlişkiler (Topluma Yabancılaşmadan Kendine Yabancılaşmaya)



## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının temel amacı, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Dolayısıyla çalışma, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik olmak üzere iki temel kavram üzerine oturmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma en genel anlamda; işgörenin yaptığı işe karşı zamanla ilgisizlik duyması, işin gerekliliklerini yerine getirmemesi, kendisini örgütün, işini yaşamının bir parçası olarak görememesi olarak ifade edilebilir. Örgüt içinde yaşanan yabancılaşma sürecinden hem örgütün hem de tüm örgüt bireylerinin önemli ölçüde etkileneceğini söylemek mümkündür. Buna göre; işgörenin örgüte, kendisine ve buna bağlı olarak da diğer işgörenlere yabancılaşarak kendi kabuğuna çekilmesi, örgütün verimliliğini ve sosyal maliyetleri olumsuz yönde etkileyecek, örgüt içinde çatışma ortamının oluşmasına sebebiyet verecek, işgücü devrinin artması sonucunu doğuracak, işgörenlerin işe geç gelme, devamsızlık yapma, işi yavaşlatma gibi tepkiler vermelerine sebep olacaktır. Bu nedenle örgütsel yabancılaşma olgusu, örgüt yöneticilerinin üzerine önemle eğilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik ise; işgörenlerin duygu ve düşüncelerini açığa vurmaktan kaçınarak, bilinçli ve amaçlı bir biçimde iletişimden kaçınmaları durumunu karşılamaktadır. İşgörenlerin fikirlerini açığa vurmaması ve alınan kararlara katılmaması, gerek işgörenler gerekse örgütler için olumsuz bir takım sonuçlar meydana getirebilmektedir. Fakat örgütte hâkim olan sessizlik hali, hem işgörenler hem de örgütler için zararlı bir olgu olarak görülse de faydalı olabileceği durumlar da vardır. Az sayıdaki faydalarına karşın, daha çok zararlı bir olgu olarak görülen ve değerlendirilen sessizlik halinin, örgütler için önemi inkâr edilemeyecek bir gerçektir.

İşgörenler bir örgütün varlığını sürdürebilmesinde kilit rol oynayan unsurlardır. Turizm alanının hizmet yoğun bir sektör olması, müşteri

memnuniyetinin doğrudan işgörenin tutum ve davranışlarından etkilenmesi, özellikle de turizm sektöründe insan unsurunun önemini daha çok arttırmaktadır. Buna göre; insan unsurunun bu denli önem taşıdığı turizm sektöründe işgörenlerin yaşadığı yabancılaşma ve sessizliğin de oldukça önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Çünkü bulunduğu iş ortamında sessizleşen ve yabancılaşan işgören örgüt çıkarlarına zarar verecek ve örgütün değişim ve gelişimi önünde engel teşkil ederek, başarıyı engelleyecektir. Anlaşılacağı üzere; otel işletmeleri açısından oldukça önemli olan bu iki olgu tarafımızca araştırmaya değer bulunmuş ve yapılan söz konusu çalışma turizm alanında faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir.

Yapılan söz konusu araştırmanın başında konuya ilişkin kuramsal bilgiler verildikten sonra 2014 yılı yaz aylarında Çanakkale il sınırları içerisinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarıyla yapılmış bir alan çalışmasına yer verilmiştir. Yapılan araştırma ile otel çalışanlarının sessiz kalma ve yabancılaşma durumlarını tespit etmek amaçlanmıştır. Dahası bu çalışma kapsamında; araştırmaya katılan çalışanların örgüte yabancılaşma ve örgütte sessiz kalma davranışlarının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaç edinilmiştir. Yine bu söz konusu çalışma ile örgütlerde yabancılaşmanın alt boyutları ile sessizliğin alt boyutları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda; çalışmanın hipotezleri geliştirilmiş ve otel çalışanlarından toplanan verilerle araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Araştırma kapsamında; Van Dyne' nin 2003 yılında oluşturmuş olduğu "örgütsel sessizlik" ve "örgütsel seslilik" sınıflandırması esas alınmıştır. Buna göre örgütsel sessizlik, kabul edilmiş, savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç boyut, örgütsel seslilik de kabul edilmiş, savunma amaçlı ve örgüt yararına seslilik olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Yine araştırma çerçevesinde örgütsel yabancılaşma; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma ve topluma yabancılaşma olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Ayrıca bu iki ölçeğe ek olarak otel çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, işletmedeki yaklaşık çalışma süresi, otel işletmesinin yıldız sayısı ve türü gibi

özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan bir form hazırlanmış ve anket yanıtlayıcılarına sunulmuştur.

İşgörenlerin yabancılaşma ve sessizlik durumları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda da bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar aşağıda genel hatlarıyla sunulmuştur.

- Evli veya bekâr olma durumunun, işgörenlerin sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir. Buna göre; evli işgörenlerin, örgüte ve örgüt içindeki diğer çalışanlara zarar gelmemesi için sessiz kalma davranışını daha fazla gösterdiklerini söylemek mümkündür.
- Yapılan analizler eğitim durumunun sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Böylece önlisans mezunu işgörenlerin, bir probleme ilişkin söyleyecekleri olmasına rağmen mevcut durumu kabullenme davranışı gösterme düzeylerinin lisans mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.
- Çalışılan pozisyonlar, işgörenlerin yabancılaşma düzeyleri üzerinde oldukça etkilidir. Buna göre; yönetim kademesinin alt basamaklarında bulunan işgörenler, yönetimin üst kademesinde bulunanlara göre kendilerini daha güçsüz hissetmekte ve daha fazla yabancılaşmaktadırlar.
- Çalışılan otel işletmesinin yıldız sayısı da işgören yabancılaşması ve sessizliği üzerinde etkilidir. Yapılan analizler; yıldız sayısı düşük olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinin, yıldız sayısı yüksek olan otellerde çalışan işgörene göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yıldız sayısı yüksek olan otel işletmelerinde çalışan işgörenler, yıldız sayısı düşük olan otellerde çalışan işgörene göre daha fazla açıklıkla düşüncelerini dile getirmenin doğuracağı sonuçlardan korunmak için kasıtlı olarak sessizliği tercih etme yönelimindedirler. Bunun yanında örgüte faydalı olmak adına konuşmayı tercih etme düzeylerinin de daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

- Çalışılan otel işletmesinin türü de, işgörenlerin yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkilidir. Buna göre; kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinin, şehir otellerinde çalışan işgörelere göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Demografik faktörlerin ve yabancılaşmanın sessizliğe olan etkisinin tespitine yönelik iki ana model düşünülmüştür. Bu durum kuramda, bireylerin ilk olarak kendilerine mi yoksa topluma mı yabancılaştıklarına yönelik net bir bilginin olmamasından kaynaklanmaktadır. Model ilk olarak kendine yabancılaşmadan topluma yabancılaşmaya, ardından topluma yabancılaşmadan kendine yabancılaşmaya olacak şekilde kurulmuştur. Kurulan modellere ilişkin sonuçlara ise aşağıda yer verilmiştir.

Orta ve büyük ölçekli otel çalışanlarının güçsüzlük algılarında meydana gelen artış, kendilerine yabancılaşmaları sonucunu doğurmaktadır. Buna göre işgörenler, örgüt içinde kendilerini derinden etkileyen koşullar ve durumlar karşısında güçsüz kaldıkça, kendi benliklerine uzaklaşma eğilimi içerisine girecekler ve zamanla kendilerine yabancılaşacaklardır. Aynı zamanda 3,4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının güçsüzlük algılarında gerçekleşen artış yine işgörenlerin topluma yabancılaşması durumu ile sonuçlanmaktadır. Örgüt içinde karşılaştığı bir takım olaylar ve durumlar karşısında kontrolünü yitiren ve başkaları tarafından sürekli yönlendirilme ihtiyacı hisseden işgörenler, toplumla özdeşleşemeyerek, topluma yabancılaşacaklardır.

Otellerde çalışan işgörenlerin anlamsızlık algılarında meydana gelen artış topluma yabancılaşmaları ile sonuçlanmaktadır. Yaptığı işi anlamlı bulmayan ve örgüt içerisinde karşılaştığı bir takım olay ve durumları anlamlandıramayan işgörenin bu yöndeki düşüncelerinin artması, giderek toplumdan izole olmasına sebep olacaktır.

Yapılan analizler neticesinde; kuralsızlık algısı artan işgörenlerin kendi benliklerine yabancı hale geldiklerini söylemek mümkündür. Buna göre; çeşitli



amaçlara ulaşma yolunda kural dışı eylemlere yönelme düşüncesi artan ve örgüt içinde kuralların etkinliğini yitirdiği düşüncesine kapılan işgörenlerin, zamanla kendi varlıklarına uzaklaştığı tespit edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Elde edilen sonuçlar, kendilerine yabancılaşan işgörenlerin zamanla topluma da yabancılaştıklarını göstermektedir. Buna göre; işgörenler kendilerine yabancılaştıklarında, kendilerini buldukları fiziksel çevreden de soyutlamakta ve iş ortamındaki diğer işgörenlerle iletişime geçmekten kaçınmaktadırlar. Benzer şekilde; topluma yabancı hale gelen işgörenlerin de kendilerine yabancı hale geldiğini söylemek mümkündür. Bulduğu iş ortamındaki bireylerle iletişimini en aza indirgeyen işgören ilk olarak çalışma ortamından uzaklaşmakta, kendisini içinde bulunduğu toplumdan soyutlamasının ardından da kendi varlığına yabancılaşmaktadır.

Analizler neticesinde elde edilen bir diğer sonuç, işgörenlerin topluma yabancılaşırken, kabul edilmiş sessizliklerinin de arttığıdır. Böylece kendilerini toplumdan izole eden işgörenler, bir boyun eğme duygusuna bağlı olarak bilgiyi dışarıya vurmaktan kaçınmakta, fikirlerini kendilerine saklayarak sessizliği tercih etmektedirler. Elde edilen bulgulardan bir diğeri de, kendine yabancılaşmada meydana gelen artışın, kabul edilmiş sessizlikte bir artış meydana getirdiğidir. Buna göre; kendisi ile iletişimde bir takım problemler yaşayan, zamanla iş ortamında ne yapacağını, nasıl davranacağını bilemez hale gelen ve ürettiği ürün ve hizmet ile arasında bağ kuramayı kendisine yabancı hale gelen işgören, örgüt içinde bir olay, durum ya da sorun karşısında söyleyecekleri olmasına rağmen, mevcut durumu kabullenerek boyun eğme davranışı sergileyecektir.

Elde edilen sonuçlar, topluma yabancılaşan işgörenlerin savunma amaçlı sessizliklerinin de arttığını göstermektedir. Buna göre; eğer toplum tarafından yüksek değer verilen amaçlar giderek işgörenler için anlam ifade etmez bir hal alırsa, işgörenler kendilerini içinde buldukları fiziksel çevreden soyutlayacaklar, kendilerini dış çevredeki tehditlerden koruma amacıyla hareket ederek bilgi paylaşımından kaçınacaklar ve sessizliği tercih edeceklerdir. Yine yapılan çalışmada;

işgörenlerin kendilerine olan yabancılaşmaları artarken savunma amaçlı sessizliklerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece; çeşitli sebeplerle kendi gerçekliğini kavrayamayan ve kendisi ile aralarındaki bağları koparan işgörenlerin bu yöndeki eğilimleri arttıkça, konuşmanın olası sonuçlarından korunma amacıyla kasıtlı olarak sessiz kalma eğilimleri de artacaktır.

Yapılan analizler; topluma ve kendilerine yabancılaşan işgörenlerin, savunma amaçlı seslilik davranışlarında da bir artış meydana geldiğini göstermektedir. Buna göre; giderek toplumla iletişim kurabilme becerilerini yitiren ve kendilerini toplumdan soyutlayan işgörenler, kendilerini koruma amacıyla hareket ederek fikir ve düşüncelerini ifade edeceklerdir. Aynı şekilde; kendileri ile aralarında iletişimsizlik meydana gelerek kendilerine yabancılaşan işgörenler, korku faktörüne dayalı olarak, kendilerinden istenilen şekilde düşüncelerini belirtme eğiliminde olacaklardır.

Yapılan analizler; kendilerini toplumdaki soyutlama düzeyleri artan işgörenlerin, örgüt yararına seslilik davranışlarında da bir azalma meydana geldiğini göstermektedir. Buna göre; işgörenlerin toplumsal bir takım değerlere yabancılaşması durumunda, örgüte fayda sağlamak adına konuşmayı tercih etme davranışlarında bir azalma meydana gelecektir.

Yabancılaşma ve sessizlik konularına ilişkin yerli ve yabancı literatür dikkatle incelendiğinde tespit edilen verilerle, yapılan bu çalışmadan elde edilen veriler karşılaştırılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Babür, turizm sektöründe gerçekleştirdiği örgütsel yabancılaşma konulu Yüksek Lisans tez çalışmasında, demografik özelliklerin çalışanların yabancılaşma düzeylerinde farklılıklar yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu söz konusu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve kişilik özelliklerinin, işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinde farklılıklar yarattığı belirlenmiştir. Benzer şekilde; Develioğlu ve Tekin tarafından 2012 yılında otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da çalışanların çeşitli demografik özellikleri ile yabancılaşma durumları

arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı bulgulanmıştır. Seeman, 1967 yılında yayımladığı “On the Personal Consequences of Alienation of Work” isimli çalışmasında, ileri derecede yabancılaştıkları tespit edilen işgörenlerin kuralsızlık seviyelerinin de üst düzeylerde olduğunu tespit etmiştir. Yapılan bu araştırmada elde edilen veriler de bu sonucu destekler biçimdedir. Buna göre; kuralsızlık düzeyleri artan işgörenlerin kendilerine yabancılaştıkları elde edilen veriler arasındadır. Seybolt ve Gruenfeld, 1976 yılında yayımladıkları çalışmada, işgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça işe yabancılaşma eğilimlerinin azaldığını tespit etmişlerdir. Yani kişinin eğitim düzeyi arttıkça işlerine olan hâkimiyetleri de artacağından yabancılaşma eğilimlerinin daha düşük olacağı sonucunu elde etmişlerdir. Gerçekleştirilen bu çalışmada ise işgörenler alınan eğitim düzeyi bakımından karşılaştırıldığında, işgörenlerin güçsüzlük, anlamsızlık ve kuralsızlık anlayışlarında bir farklılık bulunmadığı, topluma ya da kendilerine yabancılaşmalarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çakıcı, 2007 yılında yaptığı bir çalışmada, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların sayıca fazla olduğu örgütlerde, sessizlik kültürünün yerleşme olasılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu çalışmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde ise, sessizlik boyutlarından yalnızca kabul edilmiş sessizlik boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve ön lisans mezunu olan iş görenlerin kabul edilmiş sessizlik düzeylerinin, lisans mezunu iş görenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ehtiyar ve Yanardağ tarafından 2008 yılında yapılmış olan çalışmada elde edilen verilere göre, cinsiyet faktörü sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde; Durak’ın 2014 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, sessiz kalma nedenlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve işgörenlerin örgütte sessiz kalmalarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Ancak Kutanis ve Çetinel 2011 yılında cinsiyetin, çalışanların sessizlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, cinsiyetin sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde; Kahveci ve Demirtaş’ın İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine

yönelik olarak yaptıkları çalışmada, kadınların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldığı dolayısıyla cinsiyet faktörünün bireylerin sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Gerek işgörenlerin gerekse örgütlerin çıkarlarına zarar veren yabancılaşma ve sessizlik olguları, her örgütün içerisinde az ya da çok yaşanmaktadır. Özellikle de turizm sektörü gibi insan unsurunun önemli rol oynadığı sektörlerde, işgörenlerin yabancılaştığı ve sessiz kalmayı tercih ettikleri bir iş ortamının oluşması örgüt çıkarlarını olumsuz yönde etkileyecek ve örgüt başarılarına gölge düşürecektir. Buna göre; yabancılaşma ve sessizlik olgusunun amaca uygun yönetilmesi hem işgörenler hem de örgüt açısından önemli yararlar sağlayacaktır. Bu sebeple; örgüt yönetimine, örgüt içinde meydana gelen yabancılaşma ve sessizliğin oluşmadan önlenmesi, ortadan kaldırılması veya en azından azaltılabilmesi için çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

- Yabancılaşma ve sessizlik olgularının varlığı kabul edilip, söz konusu iki unsura ilişkin önlemler geliştirilmelidir.
- Örgüt yönetiminin, örgüt içinde sessizliğin ve yabancılaşmanın kırılabilmesi için konuşmayı destekleyici ve yabancılaşmayı önleyici bir örgüt iklimi oluşturması, işgörenlerin seslerini üst yönetime ulaştırabilecekleri, bilgi, fikir ve görüşlerini rahatça ifade edebilecekleri bir yapı yaratması, yabancılaşmanın ve sessizliğin zararlarından kendini koruyabilecek bir örgütün oluşmasına yardımcı olabilecektir. Kısacası daha açık ve katılımcı bir örgüt ikliminin oluşturulması durumunda çalışma yaşamının kalitesinin artırılabileceği, sessiz kalan ve yabancılaşan birey sayısının azalacağı düşünülmektedir.
- İşgörenlerin ilgili konular hakkındaki duygu ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla isimsiz anketler ve gizli görüşmeler yapılmasının, dilek ve öneri kutularının örgüt içinde belli yerlere yerleştirilerek çalışanların fikir ve önerilerini rahatça dile getirebildikleri ortamlar yaratılmasının, işgörenlerin yabancılaşma ve sessizleşme davranışlarının engellenmesinde oldukça etkili olabileceği düşünülmektedir.

- Örgüt yönetiminde, işgörenlerin kendilerini rahat ve huzurlu hissedecekleri, kendilerine sahip çıktıklarını düşünecekleri, önemsendiklerini ve sorunlarıyla birebir ilgilenildiğini görecekları bir örgüt atmosferinin oluşturulmasının da örgüt içinde yabancılaşma ve sessizlik yaşanma olasılığını azaltacağı düşünülmektedir.
- Örgüt yönetimi yalnızca işgörenlerin görüşlerini ifade etme konusunda kendilerini rahat hissetmelerini sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda fikirlerinin onlar için değerli olduğunu da hissettirmelidir. Bu durum işgörenlerin örgüt içinde sessizlik ve yabancılaşma davranışlarının azaltılmasında etkili olabilecektir.
- İşgörenlerin yaptığı işten memnuniyet duymasını sağlayan örgütlerin, yabancılaşmanın ve sessizliğin zararlarından kendini koruyabileceği düşünülmektedir. Çünkü işgörenlerin işinden duyduğu memnuniyetsizliği fark edemeyen, sessiz kaldığını ve yabancılaştığını göremeyen örgütlerin varlıklarının olumsuz yönde etkileneceği bilinmektedir.
- Örgüt içinde yenilik ve değişimi sağlayacak iletişim kanallarının açık olması, iyi işleyen bir geribildirim sisteminin kurulması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması, işgörenlerin yönetime katılımının sağlanması, işgörenin örgüt hedef ve stratejileri hakkında bilgilendirilerek fikir ve düşüncelerinin alınması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işbirliği ve ekip çalışması uygulamalarının yaygınlaştırılması, örgüt yapısına uygun bir yönetim tarzının belirlenmesine yönelik yönetici geliştirme programlarının oluşturulması, oryantasyon programlarının gerçekleştirilmesi gibi uygulamaların işgörenlerin yabancılaşma ve sessizlik davranışlarından uzaklaşmalarına yönelik önemli uygulamalar olduğu düşünülmektedir.
- Stres yönetimi, çatışma yönetimi, kalite yönetimi, değişim yönetimi ve moral yönetimi gibi uygulamaların örgüt içinde yaygınlaştırılması ve benimsenmesinin sağlanması, işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerini olanaklı kılarak yabancılaşma ve sessizliğin erken teşhisini sağlayacaktır. Dolayısıyla ile bu tür uygulamaların örgütlerde gerçekleştirilmesinin,

yabancılaşmanın ve sessizliğin erken teşhisinde çok büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu söz konusu araştırma, yalnızca Çanakkale il sınırı içerisindeki orta ve büyük ölçekli otelleri kapsamaktadır. Dolayısıyla araştırma, yalnızca Çanakkale il sınırı içerisinde yer alan orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusunda şekillenmiştir. Zaman ve maddi olanaklar sebebiyle uygulamanın Çanakkale il sınırı dışında kalan yerlerde sürdürülmesi mümkün olmamıştır. Bu anlamda Çanakkale il sınırı dışında kalan yerlerde de çalışmalar sürdürülmelidir. Kısacası araştırmada yer alan örneklem büyüklüğünün az olması genelleme yapılmasına sınırlama getirmekte ve örgütsel sessizlik ve yabancılaşma bağlamında araştırma yapacak olan kişilere söz konusu eksiklerin giderilmesinde daha yararlı olacağı düşünüldüğünden, araştırmaların daha geniş bir örneklem grubuyla daha geniş bir evrende yapılması önerilmektedir.

Söz konusu çalışmanın sonuçları, yalnızca turizm sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşlerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla bahsi geçen konularda başka sektörlerde de araştırmalar yapılarak, çalışma hayatında sorunun boyutu tespitine katkı sağlanabilecek ve ayrıca sektörler arası karşılaştırma da yapılabilecektir.

Çalışma sonrasında gözlemlenen yabancılaşma ve sessizlik problemine daha sağlıklı çözüm önerilerinin getirilebilmesinin ancak turizm sektöründe daha fazla benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi sonrasında elde edilecek bulgular ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel sessizlik ve yabancılaşma konularında çalışma yapacak olan araştırmacılara, söz konusu iki kavramla yakından ilişkili olduğunu düşündüğümüz korku iklimi ve algılanan risk, güç mesafesi, duygusal emek, kontrol odaklılık ve örgütsel sosyalizasyon konuları üzerine önemle eğilmeleri önerilmektedir. Çünkü söz konusu faktörlerden her birinin, işgörenlerin örgüt içinde ortaya çıkan problemlere ilişkin konuşma kararlarını önemli ölçüde etkileyebilecek unsurlar olduğu düşünülmektedir.

Günümüze dek yapılan lisansüstü çalışmalar ve çeşitli araştırmalar ayrıntılı bir biçimde incelenmiş, hem yabancılaşma hem de sessizlik konusunun birbirinden bağımsız olarak ele alındığı belirlenmiştir. Fakat yabancılaşma ve sessizlik konularında yapılmış olan pek çok çalışmaya rağmen, bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısı ile söz konusu çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişki ele alınarak literatüre katkıda bulunulduğuna inanılmaktadır. Söz konusu çalışmanın örgütsel sessizlik ve yabancılaşma bağlamında yapılacak olan araştırmalara da ışık tutacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ACEVEDO, Gabriel A. (2005): “Turning Anomie on Its Head: Fatalism as Durkheim’s Concealed and Multidimensional Alienation Theory”, *Sociological Theory*, Vol: 23, No: 1, p. 75-85.
- ADA, Şükrü (2006): “Örgütlerde Moral Faktörüne Yönelik Bir Araştırma Erzurum İli Örneği”, *Atatürk Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 14, s. 1-18.
- AIKEN, Michael and HAGE, Jerald (1966): “Organizational Alienation: A Comparative Analysis”, *American Sociological Review*, Vol: 31, No: 4, p. 497-507.
- AKDEMİR, Ali (2008): “*Vizyon Yönetimi*”, Ekin Yayınevi, Bursa.
- AKGEMCİ, Tahir (2001): “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1-2, s. 301-309.
- AKGEYİK, Tekin vd. (2012): “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ekin Yayınevi, 3. Baskı, Bursa.
- AKGÜNDÜZ, Yılmaz (2014): “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 184-199.
- AKMAN, Şefik Taylan (2012): “Yabancılaşma ve Hukuk”, *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 108-115.
- AKSU, Türkan ve GÜNERİ, Beysun (2011): “Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi, *e-international Journal of Educational Research*, Cilt: 2, Sayı: 4, s. 28-43.



AKTAŞ, Hakkı ve ŞİMŞEK, Eylem (2012): “Sükut İkrardan Gelir mi?: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim”, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 24-26 Mayıs, İzmir.

AKTAŞ, Hakkı ve ŞİMŞEK, Eylem (2013): “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya.

AKYILDIZ, Hüseyin (1998): “Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3, s. 163-176.

AKYILDIZ, Hüseyin ve DULUPÇU, Murat Ali (2003): “Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 3, s. 27-48.

AKDENİZ, Emel (2012): “**J.P. Sartre’da Yabancılaşma Problemi**”, Karakoyun Yayınları, 1. Baskı, Haziran, İstanbul.

ALDEMİR, M. Ceyhan (1983): “Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 1, s. 61-77.

ALPARSLAN, Ali M. ve KAYALAR, Murat (2012): “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 6, s. 136-147.

ALTINÖZ, Mehmet ve ÇÖP, Serdar (2012): “Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-26 Mayıs, İzmir.

- AMAH, Okey E. ve OKAFOR, Chiwuba A. (2008): "Relationship Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control", *Asian Journal of Scientific Research*, Vol: 1, No: 1, p. 1-11.
- ANDREW, Edward (1970): "Work and Freedom in Marcuse and Marx", *Canadian Journal of Political Science*, Vol: 3, No: 2, p. 241-256.
- ARCHIBALD, W. Peter (1978): "Using Marx's Theory of Alienation Empirically", *Theory and Society*, Vol: 6, No: 1, p. 119-132.
- ARI, Güler S. (2011): "Politik Arenada Sessiz Kalanlar: Örgütsel Politika ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Birey Örgüt Uyumunun Düzenleyici Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 26-28 Mayıs, Çanakkale, s. 552-556.
- ARLI, Didem (2013): "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 69-84.
- ARSLANTAŞ, Cem C. (2008): "Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *TİSK Akademi*, s. 100-117.
- ASLAN, Şebnem (2007): "Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Araştırılması", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, s. 67-84.
- ATAŞ, Öznur ve AYIK, Ahmet (2013): "Öğretmen Adaylarında Okula Yabancılaşma", *Turkish Studies*, Cilt: 8, Sayı: 8, s. 103-122.
- AVCI, Müjdat (2012): "Eğitimde Temel Bir Sorun: Yabancılaşma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 3, s. 23-40.

- AVCIKURT, Cevdet ve ŞAHİN, Seda (2010): “Bireysel Gelişimde Etkin İletişim”, *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim ve Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar*, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- AYDENİZ, Hüsnü (2010): “Yabancılaşma ve Günah Kavramlarına Genel Bir Bakış ve Bu Kavramların Paul Tillich Düşüncesindeki Yeri ve Önemi”, *EKEV Akademi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 43, s. 299-316.
- AYDENİZ, Nihat (2005): “İleri Üretim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Rekabetçi Endüstri İşletmelerine Etkileri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 11, s. 1-12.
- AYDIN, Şule (2005): “İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Mayıs, Ankara.
- AYTAÇ, Ömer (2004): “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, Elazığ, s. 189-217.
- AYTAÇ, Ömer (2005): “Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 319-348.
- AYTÜRK, Nihat (2010): “*Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*”, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ocak, Ankara.
- AZİZ, Aysel (1982): “*Toplumsallaşma ve Kitleli İletişim*” Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, Ankara.
- BABÜR, Serpil (2009): “*Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*”, (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya.

- BACHARACH, Samuel B. and AIKEN, Michael (1979): “The Impact of Alienation, Meaninglessness, and Meritocracy on Supervisor and Subordinate Satisfaction”, *Social Forces*, Cilt: 57, No: 3, p. 853-870.
- BAKAN, İsmail vd. (2004): “*Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*”, Aktüel Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- BANAI, Moshe ve WEISBERG, Jacob (2003): “Alienation in State-Owned and Private Companies in Russia”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol: 19, No: 3, p. 463-476.
- BANAI, Moshe ve REISEL, William D. (2007): “The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation”, *Journal of World Business*, Vol: 42, p. 463-476.
- BARAZ, Barış (2012): “Yöneltme”, *Yönetim Bilimi-I*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Kasım, Eskişehir.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000): “*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*”, Siyasal Basımevi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2008): “*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*”, Siyasal Basımevi, Şubat, Ankara.
- BAYHAN, Vehbi (1997): “*Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma*”, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- BAYRAM, Melahat (2013): “Thomas Bernhard ve Yabancılaşma Sorunsalı”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 37, Temmuz-Ağustos, s. 1-15.
- BAYSAL, Can ve TEKARSLAN, Erdal (1996): “*İşletmeciler için Davranış Bilimleri*” Avcıol yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.

- BENLİGİRAY, Serap (2012): “Neo-Klasik Yönetim”, *Yönetim Bilimi-I*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Kasım, Eskişehir.
- BERARDİ, Franco çev. GENÇ, Fırat (2012): “*Franco Bifo Berardi Ruh İş Başında (Yabancılaşmadan Otonomiye)*”, Metis Yayınları, 1. Baskı, Ekim, İstanbul.
- BLATT, Ruth vd. (2006): “A Sensemaking lens on Reliability”, *Journal of Organizational Behaviour*, p. 897-917.
- BOLTON, Charles D. (1972): “Alienation and Action: A Study of Peace-Group Members”, *American Journal of Sociology*, Vol: 78, No: 3, p. 537-561.
- BOWEN, Frances ve BLACKMON, Kate (2003): “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No:6, p. 1393-1417.
- BREEN, Virginia vd. (2005): “Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organization”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 17, No: 4, p. 215-229.
- BRINSFIELD, Chad T. (2009): “*Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation*”, (The Ohio State University, Basılmamış Doktora Tezi).
- BRINSFIELD, Chad T. vd. (2009): “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations”, *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing, First Edition, p. 3-30.

- BROWN, A.D. ve COUPLAND, C. (2005): “Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance, *Organization Studies*, Vol: 26, No: 7, p. 1049-1069.
- BÜLBÜL, Aslıhan vd. (2009): “Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilerarası Çatışma Çözme Eğiliminin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Edirne İli Örneği”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s. 58-63.
- CAN, Halil (2005): “*Organizasyon ve Yönetim*”, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ekim, Ankara.
- CAN, Yücel (2004) “Durkheim Merton’ın Anomi Kuramları Bağlamında Cemaatten Cemiyete Türk Toplumunu”, *Muhafazakar Düşünce*, Sayı: 2, s. 95-105.
- CLARK, John P. (1959): “Measuring Alienation Within a Social System”, Vol: 24, No: 6, p. 849-852.
- COLQUITT, Jason A. (2012): “*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*”, 3. Baskı.
- COTGROVE, Stephen (1972): “Alienation and Automation”, *The British Journal of Sociology*, Vol: 23, No: 4, p. 437-451.
- ÇAĞLAR, Çağlar (2013): “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Yabancılaşma Düzeyleri ile Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt: 13, Sayı: 3, s. 1497-1513.
- ÇAKICI, Ayşehan (2007): “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, s. 145-162.

- ÇAKICI, Ayşehan (2007): “Causes of Employee Silence: A Survey at five star hotels”, *Proceedings of the 2007 International Tourism Biennial*, 30 Nisan-5 Mayıs, Çanakkale, s. 750-764.
- ÇAKICI, Ayşehan (2008): “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, s. 117-134.
- ÇAKICI, Ayşehan ve AYSEN, Berna (2014): “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün müdür? Keşifsel Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 107-125.
- ÇAKICI, Ayşehan ve ÇAKICI, Celil (2007): “İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya, s. 389- 400.
- ÇAKICI, Ayşehan ve ÇAKICI, Celil (2007): “Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 21-23 Kasım, İzmir, s. 481-489.
- ÇAKICI, Ayşehan ve ÇAKICI, Celil (2008): “Çalışanların Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İstedikleri Konular Üzerine Bir Araştırma”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, s. 330-334.
- ÇAKICI, Ayşehan (2010): “Örgütlerde İşgören Sessizliği-Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Mart, Ankara.
- ÇALIŞKAN, Esra N. (2011): “*Uluslararası Yönetim Stratejik Bir Yaklaşım*”, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.

- ÇETİN, Canan vd. (2008): “İş-Aile Çatışması ve Örgütsel Sonuçlar ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 16-18 Mayıs, s. 521-539.
- DAVIS, Keith çev. SOMAY, Tomris vd. (1984): “**İşletmelerde İnsan Davranışı**”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 5. Baskıdan çeviri 2. Baskı.
- DEAN, Dwight G. (1960): “Alienation and Political Apathy”, **Social Forces**, Vol: 38, No: 3, p. 185-189.
- DEAN, Dwight G. (1961): “Alienation: Its Meaning and Measurement”, **American Sociological Review**, Vol: 26, No: 5, p. 753-758.
- DEMİR, Cengiz ve ÇAVUŞ, Özgür Hakan (2005): “İşçi Sendikaları”, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Mayıs, Ankara.
- DEMİR, Mahmut (2014): “İşgörenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi ile İlişkisi”, **International Journal of Human Sciences**, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 1095-1113.
- DEMİR, Mahmut ve DEMİR, Şirvan Ş. (2012): “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği”, **Milli Eğitim**, Sayı: 193, s. 184-198.
- DEMİREL, Göksu ve ÜNAL, Aydın (2011): “Meslek Yüksekokullarında Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Örgütsel Yabancılaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Pınarhisar MYO Örneği, **II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu**, s. 1-8.



- DEMİREL, Yavuz (2009): “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, s. 115-132.
- DETERT, James R. ve BURRIS, Ethan R. (2007): “Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?”, *Academy of Management Journal*, Vol: 50, No: 4, p. 869-884.
- DEVELİOĞLU, Kazım ve TEKİN, Ömer Akgün (2012): “Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 3, s. 121-128.
- DEVELİOĞLU, Kazım ve TEKİN, Ömer Akgün (2013): “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, s. 15-30.
- DİNÇER, Ömer (2003): “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, Beta Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul.
- DOĞAN, İsmail (1998): “*İletişim ve Yabancılaşma*”, Sistem yayıncılık, 3. Baskı, Mayıs, İstanbul.
- DOĞAN, Soner vd. (2013): “Okullarda Yabancılaşma ve Bağlanma Davranışlarının Nedenleri Üzerine Nitel Bir Çalışma”, *5. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*, 6-9 Haziran, Çanakkale, s. 225-233.
- DOLAN, Edwin G. (1971): “Alienation, Freedom, and Economic Organization”, *The Journal of Political Economy*, Vol: 79, No: 5, p. 1084-1094.
- DONAGHEY, Jimmy vd. (2011): “Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis”, *Work Employment and Society*, Vol: 25, No: 1, p. 51-67.

- DÖŞ, İzzet ve ASARKAYA, Gülsüm (2013): “Okul Örgütlerinde İş Devamsızlığı”, *5. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*, 6-9 Haziran, Çanakkale, s. 88-99.
- DURAK, İbrahim (2013): “Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 41, s. 11-136.
- DURAK, İbrahim (2014): “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, s. 89-108.
- EDMONDSON, Amy (1999): “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 44, No: 2, p. 350-383.
- EERDE, Wendelien V. ve Thierry Henk (1996): “Vroom’s Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 81, No: 5, p. 575-586.
- EFİL, İsmail (1998): “*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*”, Vipaş A.Ş., 5. Baskı, Bursa.
- EFRATY, David (1991): “The Effects of Personal Alienation on Organizational Identification: A Quality of Work Life Model”, *Journal of Business and Psychology*, Vol: 6, No: 1, p. 57-78.
- EHTİYAR, Rüya ve KOCAMAN, Serpil Babür (2008): “Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Bölgesinde Bulunan Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma”, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 17-19 Nisan, s. 20-23.

- EHTİYAR, Rüya ve YANARDAĞ, Melek (2008): “Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, Vol: 14, No: 1, p. 51-68.
- EMER, Funda Kızıler (2012): “Hertha Kräftner’in Kafa Adlı Öyküsünde Yabancılaşma Sorunsalı ya da Parçalanmış Beden Fantezisi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 550-562.
- ER, Kemal (2007): “Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 1-40.
- ERDOĞAN, İrfan (2009): “Materyal ve Düşünsel Hayatın Üretimi ve Yabancılaşma”, *Bilim ve Ütopya*, Sayı: 182, s. 9-16.
- EREN, Erol (2004): “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınevi, 8. Baskı, İstanbul.
- ERGİL, Doğu (1978): “Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 3, s. 93-108.
- ERIKSON, Kai (1986): “On Work and Alienation”, *American Sociological Review*, Vol: 51, No: 1, p. 1-8.
- ERJEM, Yaşar (2005): “Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 4, s. 1-22.
- ERKAL, Mustafa E. (1984): “Sanayileşme ve Yabancılaşma İlişkisi”, *İstanbul Sosyoloji Konferansları*, İ.Ü. Sosyoloji Yayınları, s. 9-24.

- EROĞLU, Ahmet H. vd. (2011): “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 97-124.
- EROL, Günay (2012): “*Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.
- ERTÜRK, Mümin (2000): “*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Yayınevi, 3. Baskı, Eylül, İstanbul.
- ERYILMAZ, Arzu ve BURGAZ, Berrin (2011): “Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt: 36, Sayı: 161, s. 271-286.
- ESİN, Pars (1982): “*İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika Kuramsal Bir Yaklaşım*”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- FARRELL, Dan ve RUSBULT, Caryl E. (1992): “Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 5, No: 3, p. 201-218.
- FERGUSON, Lain and LAVALETTE, Michael (2004): “Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work”, *British Journal of Social Work*, Vol: 34, No: 3, p. 297-312.
- FISCHER, Claude S. (1976): “Alienation: Trying to Bridge the Chasm”, *The British Journal of Sociology*, Vol: 27, No: 1, p. 35-49.

- GENÇ, Nurullah (2005): “*Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*”, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- GÖK, Ahmet vd. (2013): “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri”, *8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri*, 07-09 Kasım, İstanbul, s. 430-431.
- GÖKTÜRK, İsmail ve GÜNALAN, Mustafa (2006): “Modern ve Geleneksel Değerler Arasında Yabancılaşan İnsan”, *S.Ü. Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı: 11, s. 127-143.
- GÖKTÜRK, Mustafa (2007): “Sosyo-Psikolojik Sorunlar Çerçevesinde Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma Biçimleri”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 12, s. 207-220.
- GRANT, Adam M. vd. (2009): “Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel”, *Personnel Psychology*, No: 62, p. 31-55.
- GÜL, Hasan ve ÖZCAN, Nazlı (2011): “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 107-134.
- GÜLER, Zeki vd. (2001): “*İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama*”, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- GÜNDÜZ, Uğur (2011): “Kafka Metinlerinde İletişim, İletişimsizlik ve Yabancılaşma Olgusu Üzerine...”*Selçuk İletişim*, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 83-95.

- GÜNEY, Salih (1998): “*Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*”, Ankara.
- GÜNEY, Salih (2000): “*Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- GÜNLÜ, Ebru (2010): “Örgütsel Bakış Açısı ile Tutum”, *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim ve Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar*, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- GÜRCÜ, Özgür Doğan ve YOZGAT, Uğur (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, s. 597-603.
- HALAÇOĞLU, Başak (2008): “*Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*”, (Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- HARVEY, Jerry B. (1988): “The Abilene Paradox: The Management of Agreement”, *Organizational Dynamics*, No: 3, p. 63-80.
- HAZAR, Murat (2011): “Sosyal Medya Bağımlılığı Bir Alan Çalışması”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 32, s. 151-176.
- HENRIKSEN, Kerm ve DAYTON, Elizabeth (2006): “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Research and Educational Trust*, Vol: 41, No: 4, p. 1539-1554.

- HIRSCHFELD, Robert R. and FEILD, Hubert S. (2000): “Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, No: 7, p. 789-800.
- HOLCOMB-McCOY, Cheryl (2004): “Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients”, *Journal of Humanistic Counseling Education and Development*, Vol: 43, No: 2, p. 188-196.
- HUANG, Xu vd. (2005): “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally”, *Management and Organization Review*, Vol: 1, No: 3, p. 459-482.
- IŞIK, Metin (2012): “*Kitle İletişim Teorilerine Giriş*”, Eğitim Yayınevi, 4. Baskı, Konya.
- İRVAN, Süleyman (2013): “Suskunluk Sarmalı Kuramı ve Elisabeth Noelle-Neumann’ın Özgeçmiş”, *İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı: 45, s. 421-450.
- İŞÇİ, Emre vd. (2013): “Örgütsel Güvenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticinin İletişim Becerisinin Rolü: Özel Hastane Çalışanları Örneği”, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 95-113.
- KAHVECİ, Gökhan ve DEMİRTAŞ, Zülfü (2013): “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt: 38, Sayı: 167, s. 50-64.
- KAHVECİ, Gökhan ve DEMİRTAŞ, Zülfü (2013): “Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 43, s. 167-182.

- KALAY, Faruk ve OĞRAK, Abdullah (2012): “Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama”, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-26 Mayıs, İzmir.
- KANTEN, Pelin ve ÜLKER, Funda (2013): “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 30 Mayıs-1 Haziran Kütahya, s. 624-629.
- KANUNGO, Rabindra N. (1992): “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 11, No: 5-6, p. 413-422.
- KARA, Muhammet Ali (2008): “**İşletme Becerileri Grup Çalışması**”, Murathan Yayınevi, 6. Baskı, Mart, Trabzon.
- KARACAOĞLU, Korhan ve CİNGÖZ, Ayşe (2008): “Örgütsel Sessizlik”, **Örgütsel Davranışta Seçme Konular-Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, İlke Yayınevi, 1. Baskı, Şubat, Ankara, s. 155-167.
- KARACAOĞLU, Korhan ve CİNGÖZ, Ayşe (2009): “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs Eskişehir, s. 700-708.
- KARAMAN, Zerrin Toprak (1994): “Türkiye’de Kamu Politikalarının Yabancılaşmaya Etkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 3, s. 65-81.
- KARCIOĞLU, Fatih ve YAKUPOĞULLARI, Cafer (2000): “Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, Haziran, s. 245-270.



- KARGI, Bilal (2012): “İnsan Düşüncesinde İktisadi Alanın Yeniden Yapılanması Üzerine Spekülasyonlar”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı: 6, s. 8-40.
- KAYA, Ufuk ve SERÇEOĞLU, Neslihan (2013): “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum*, s. 311-346.
- KILIÇ, Gonca vd. (2013): “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s. 17-32.
- KILIÇ, Recep vd. (2013): “Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya.
- KILIÇ, Zülküf (2009): “Klasik Türk Şiirinde Yabancılaşma, Yalnızlık, Ferdietçilik ve Ötekileştirme”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 9, s. 237-242.
- KILIÇLAR, Arzu ve HARBALIOĞLU, Melda (2014): “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 328-346.
- KIREL, Çiğdem (2004): “*Örgütse Davranış*”, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir.
- KIYAN, Şenay (2011): “Ekolojik Feminizm Bağlamında Kadınların Tüketici Olarak Pazarda Yabancılaşması”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 85-104.

- KIZILTAN, Güven Savaş (1986): “*Kişinin Silinen Yüzü Çağımızda Yabancılaşma Sorunu*”, Metis Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- KİRAZ, Sibel (2011): “Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 12, s. 147-169.
- KLOTZ, Marcia (2006): “Alienation, Labor, and Sexuality in Marx’s 1844 Manuscripts”, *Association for Economic and Social Analysis*, Vol: 18, No: 3, p. 405-413.
- KOÇEL, Tamer (2007): “*İşletme Yöneticiliği*”, Arıkan Yayınevi, 11. Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2011): “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayıncılık, 13. Baskı, İstanbul.
- KOHN, Melvin L. (1976): “Occupational Structure and Alienation”, *American Journal of Sociology*, Vol: 82, No: 1, p. 111-130.
- KOLARSKA, Lena ve ALDRICH, Howard (1980): “Exit, Voice and Silence: Consumers’ and Managers’ Responses to Organizational Decline”, *Organization Studies*, Vol: 1, No: 1, p. 41-58.
- KÖKSAL, Emrah (2010): “Kurumsal Yabancılaşma”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 107-123.
- KÖKSAL, Mustafa (2005): “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- KREISHER, Robert D. (2003): “*Developing Organizational Development: Alienation and Organizing in the Age of Information*”, (Doctoral Dissertation, University of South Florida), Florida.

- KURT, Zeylan (2013): “*Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbuldaki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma*”, (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya.
- KUTANİS, Rana Ö. ve ÇETİNEL, Emine (2011): “Kadınların Sessizliği: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 26-28 Mayıs, Çanakkale, s. 552-556.
- KUTANİS, Rana Ö. ve ÇETİNEL, Emine (2014): “Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 47, Sayı: 1, s. 153-173.
- LAMB, Robert (1973): “Adam Smith’s Concept of Alienation”, *Oxford Economic Papers*, Vol: 25, No: 2, p. 275-285.
- LINDIO-McGOVERN, Ligaya (2004): “Alienation and Labor Export in The Context of Globalization (Filipino Migrant Domestic Workers in Taiwan and Hong Kong)”, *Critical Asian Studies*, Vol: 36, No: 2, p. 217-238.
- LIU, Dan vd. (2009): “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company”, *International Conference on Computers and Industrial Engineering*, p. 1647-1651.
- MAHİROĞULLARI, Adnan (2001): “Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 161-190.
- MARIA, William D. (2006): “Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity”, *Journal of Business Ethics*, No: 65, p. 219-234.

- MAYHEW, Matthew J. vd. (2006): "Breaking The Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective", *Research in Higher Education*, Vol: 47, No: 1, p. 63-88.
- McGOWAN, Rosemary A. (2003): "Organizational Discourses: Sounds of Silence", *Silence and Voice in Organizational Life StreamThird International Critical Management Studies Conference Lancaster University*, 7-8 July, s. 1-6.
- McLEOD, Jack, WARD, Scott and TANCILL, Karen (1966): "Alienation and Uses of The Mass Media", *The Public Opinion Quarterly*, Vol: 29, No: 4, p. 583-594.
- MERTON, Robert K. (1938): "Social Structure and Anomie", *American Sociological Review*, Vol: 3, No: 5, p. 672-682.
- MERVIN, Richard E. (1971): "Personality Correlates of Social and Self-Alienation in College Students", *Eastern Psychological Association*, p. 1-17.
- MILLER, George A. (1967): "Professionals in Bureaucracy: Alienation Among Industrial Scientists and Engineers", *American Sociological Review*, Vol: 32, No: 5, p. 755-768.
- MILLER, Jeanne Cutler (1975): "*Professionalism, Alienation and Organizational Membership Among Nurses*", (Doctoral Dissertation, University of Nebraska), Nebraska.
- MILLIKEN, Frances ve MORRISON, Elizabeth W. (2003): "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, p. 1563-1568.

- MILLIKEN, Frances vd. (2003): “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, p. 1453-1476.
- MORRISON, Elizabeth W. ve MILLIKEN, Frances J. (2000): “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, Vol: 25, No: 4, p. 706-725.
- MOTTAZ, Clifford J. (1981): “Some Determinants of Work Alienation”, *The Sociological Quarterly*, Vol: 22, No: 4, Autumn, p. 515-529.
- NAKANE, Ikuko (2006): “Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars”, *Journal of Pragmatics*, Vol: 38, No: 11, p. 1811-1835.
- NARTGÜN, Şenay S. ve KARTAL, Vural (2013): “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 47-67.
- NEAL, Arthur G. and RETTIG, Salomon (1963): “Dimensions of Alienation Among Manual and Non-Manual Workers”, *American Sociological Review*, Vol: 28, No: 4, p. 599-608.
- NEAL, Arthur G. and RETTIG, Salomon (1967): “On the Multidimensionality of Alienation”, *American Sociological Review*, Vol: 32, No: 1, p. 54-64.
- NETTLER, Gwynn (1957): “A Measure of Alienation”, *American Sociological Review*, Vol: 22, No: p. 670-677.
- OFLUOĞLU, Gökhan ve BÜYÜKYILMAZ, Ozan (2008): “Türkiye Taşkömürü Kurumu Kozlu İşletme Müessesesinde Yabancılaşmanın Boyutları Üzerinde

Etkili Olan Nedenlerin Araştırılması”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 4, s. 135-178.

OFLUOĞLU, Gökhan ve BÜYÜKYILMAZ, Ozan (2008): “Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri”, *Kamu-İş*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 113-144.

OKUTAN, Mustafa ve TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2002): “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi*, Cilt: 4, Sayı: 3, s. 1-33.

ONARAN, Oğuz (1981): “*Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*”, Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara.

OSMANOĞLU, Ömer (2008): “Yabancılaşma Üzerine”, *Sosyoloji Notları*, Eylül-Ekim-Kasım, s. 13-19.

OTRAR, Mustafa ve HALAÇOĞLU, Başak (2011): “Akademisyenlerde Mesleğe Yabancılaşma Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri*, s. 1-25.

ÖĞÜT, Adem (2003): “*Bilgi Çağında Yönetim*”, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

ÖZBEK, Mehmet Ferhat (2011): “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, s. 231-248.

ÖZBUDUN, Sibel ve DEMİNER Temel (2008): “Yabancılaşma”, *Yabancılaşma Ve...*, Ocak, Ütopya Yayınevi, s. 13-106.

ÖZÇINAR, Meltem (2011): “*Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya.

ÖZDEMİR, Lütfiye ve UĞUR, Sevtap S. (2012): “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs, İzmir.

ÖZDEMİR, Lütfiye ve UĞUR, Sevtap 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*, Cilt: 27, Sayı: 1, s. 257-281.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003): “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, s. 77-96.

ÖZER, M. Akif (2008): “*21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*”, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Şubat, Ankara.

ÖZGEN, Işıl ve PERÇİN, Nilüfer Şahin (2010): “Tükenmişlik ve Bireyin Tükenmişlikle Mücadele Yolları, *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim ve Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar*, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.

ÖZGEN, Işıl ve SÜRGEVİL, Olca (2009): “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayınları, Şubat, Bursa, s. 303-328.

- ÖZKALP, Enver (1988): “*Örgütlerde Davranış*”, T.C. ANADOLU Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKAN, Abdullah (2006): “Küreselleşme Sürecinin Medya ve Kültür Üzerindeki Etkileri”, *Türkasya Stratejik Araştırmalar Merkezi*, Tasam Yayınları, Stratejik Rapor, s. 1-32.
- ÖZTEKİN, ALİ (2010): “*Yönetim Bilimi*”, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- ÖZTÜRK, Serdar (2013): “Filmlerle İletişim ve Yabancılaşma”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, s. 143-175.
- PARK, ChongWoo ve KEIL, Mark (2009): “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model”, *Decision Sciences*, Vol: 40, No: 4, p. 901-918.
- PEIRCE, Ellen vd. (1998): “Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears”, *Academy of Management Executive*, Vol: 2, No: 3, p. 41-54.
- PEKER, Ömer ve AYTÜRK, Nihat (2000): “*Etkili Yönetim Becerileri*”, Yargı Yayınevi, Temmuz, Ankara.
- PERLOW, Leslie ve WILLIAMS, Stephanie (2003): “Is Silence Killing Your Company”, *Harvard Business Review*, Vol: 81, No: 5, p. 52-58.
- PINDER, Craig C. ve HARLOS, Karen P. (2001): “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses To Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol: 20, p. 331-369.
- PODSAKOFF, Philip M. vd. (2000): “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Vol: 26, No: 3, p. 513-563.



- POLAT, Murat ve YAVAŞ, Tuba (2012): “Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 218-224.
- PREMEAUX, Sonya F. ve BEDEIAN, Arthur G. (2003): “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”, *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, p. 1537-1562.
- RITZER, George çev. TATLİCAN, Ümit (1992): “Karl Marks”, *Sociological Theory, McGraw-Hill*, 3. Baskı, s. 1-22.
- RİGEL, Nurdoğan (2000): “Zihnin Yüreği Nasıl Susuyor?”, *İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 10, s. 15-39.
- ROBBINS, Stephen P. Ve JUDGE, Timothy A. çev. ERDEM, İnci (2013): “*Örgütsel Davranış*”, Nobel Yayıncılık, 14. Baskıdan çeviri, Nisan.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1988): *Örgütlerde Davranış*, T.C. ANADOLU Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000): “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Eylül, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Meler V. (2008): “*Örgütsel Psikoloji*”, Alfa-Aktüel Basım Yayım, 4. Baskı, Bursa.
- SALİHOĞLU, Güneş Han (2014): “Örgütsel Yabancılaşma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 1-11.
- SAN, Coşkun (2003): “Yabancılaştırma-Yabancılaşma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 3, s. 17-7.

- SARROS, J.C., TANEWSKI, G.A., WINTER, R.P., SANTORA, J.C., and DENSTEN, I.L. (2002): "Work Alienation and Organizational Leadership", *British Journal of Management*, Vol: 13, p. 285-304.
- SAUNDERS, David M. vd. (1992): "Employee Voice to Supervisors", *Employee Responsibilities and Right Journal*, Vol: 5, No: 3, p. 241-259.
- SAVAŞ, Gökhan (2004): "Kitle İletişim Araçlarına Eleştirel Bir Yaklaşım" *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 1-5.
- SAYERS, Sean (2003): "Creative Activity and Alienation in Hegel and Marx", *Historical Materialism*, Vol: 11, Cilt: 1, p. 107-128.
- SAYLI, Halil (2008): "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, s. 181-200.
- SEEMAN, Melvin (1959): "On The Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, Vol: 24, No: 6, p. 783-791.
- SEEMAN, Melvin (1967): "On The Personal Consequences of Alienation in Work", *American Sociological Review*, Vol: 32, No: 2, p. 273-285.
- SEEMAN, Melvin (1967): "Powerlessness and Knowledge: A Comparative Study of Alienation and Learning", *Sociometry*, Vol: 30, No: 2, p. 105-123.
- SEEMAN, Melvin (1972): "The Signals of '68: Alienation in Pre-Crisis France", *American Sociological Review*, Vol: 37, No: 4, p. 385-402.
- SEEMAN, Melvin (1983): "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", *Social Psychology Quarterly*, Vol: 46, No: 3, p. 171-184.

- SELAMOĞLU, Ahmet (2003): “İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma ve Örgütlenme Modeli”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 63-98.
- SELAMOĞLU, Ahmet ve URHAN, Betül (2008): “İşçilerin Sendikalara Yönelik Tutum ve Davranışları; Kocaeli Örneği”, *Çalışma ve Toplum*, s. 171-197.
- SEYBOLT, John W. ve GRUENFELD, Leopold (1976): “The Discriminant Validity of Work Alienation and Work Satisfaction Measures”, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol: 49, p. 193-202.
- SHEPARD, Jon M. (1971): “Automation, Alienation, and Anomie. by Simon Marcson”, *American Sociological Review*, Vol: 36, No: 3, p. 559.
- SHEPARD, Jon M. (1972): “Alienation as a Process: Work as a Case in Point”, *Social Psychology Quarterly*, Vol: 13, No: 2, p. 161-173.
- SHEPARD, Jon M. (1973): “Technology, Division of Labor and Alienation”, *The Pacific Sociological Review*, Vol: 16, No: 1, p. 61-88.
- SIKKINK, David (1999): “The Social Sources of Alienation from Public Schools”, *Social Forces*, Vol: 78, No: 1, September, p. 51-86.
- SLADE, Michael R. (2008): “*The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*”, (George Washington University, Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- SOYSAL, Abdullah (2009): “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşveren*, Mayıs, s. 17-40.

- SOYSAL, Abdullah (2009): “Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, s. 333-359.
- SÖZEN, Cenk vd. (2009): “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyon Üzerine Görgül Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 395-408.
- SUNGUR, Ayşegül (2013): “Ortaöğretim Kurumlarında okuyan Öğrencilerin Okul Yurtlarındaki Yaşamı ve Yabancılaşma”, *Sosyoloji Alanı Ortaöğretim Öğrencileri Arası Proje Yarışması Isparta*, TÜBİTAK, 1-34.
- ŞAHİN, Hülya (2005): “Örgütsel Stres”, *Maden Mühendisleri Odası*, s. 54-56.
- ŞEHİTOĞLU, Yasin (2010): “*Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*”, (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Gebze.
- ŞEHİTOĞLU, Yasin ve ZEHİR, Cemal (2010): “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 43, Sayı: 4, s. 87-110.
- ŞENCAN, Hüner (1997): “İşletmelerde Teknoloji ve Yabancılaşma İlişkilerinin Değerlendirilmesi”, *İ.Ü. İşletme Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, s. 61-80.
- ŞENTURAN, Şermin (2007): “Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu”, *Kamu-İş*, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 91-104.

- ŞİMŞEK, Hüseyin vd. (2012): “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma” *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, Haziran, s. 53-72.
- ŞİMŞEK, M. Şerif vd. (2006): “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, s. 569-587.
- ŞİRİN, Erkan Faruk (2009): “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *BESBD*, Cilt: 9, Sayı: 9, s. 164-177.
- TANGIRALA, Subrahmaniam ve RAMANUJAM, Rangaraj (2008): “Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, Vol: 61, No: 1, p. 37-68.
- TAŞ, Aynur vd. (2013): “Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi”, *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 15-16 Kasım, Sakarya, s. 341-345.
- TAŞKIRAN, Erhan (2010): “*Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı , Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- TAŞKIRAN, Erhan (2011): “*Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)*”, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, Eylül, İstanbul.
- TAVISS, Irene (1969): “Changes in The Form of Alienation: The 1900’s vs. The 1950’s”, *American Sociological Review*, Vol: 34, No: 1, p. 46-57.

- TAYFUN, Ahmet ve ÇATIR, Ozan (2013): “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 114-134.
- TEKİN, Ömer A. (2012): “*Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*”, (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Antalya.
- TEZCAN, Mehmet (1983): “Eğitimde Yabancılaşma”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, s. 245-254.
- TEZCAN, Mehmet (1985): “Gençlik ve Yabancılaşma”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, s. 121-127.
- THOMPSON, JOHN B. çev. MUTLU, Erol (2010): “*Kitle İletişim Kuramları*”, Ütopya Yayınevi, 2. Baskı, Ankara.
- TİKİCİ, Mehmet vd. (2011): “Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi”, *7. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, 25-26 Ekim, İstanbul, s. 253-261.
- TİMUÇİN, Afşar (1992): “Yabancılaşma Sorununa Genel Bakış”, *Felsefe Dünyası Dergisi*, Sayı: 5, s. 16-23.
- TOLAN, Barlas (1981): “*Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma*”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- TOPALOĞLU, Cafer ve TÜKELTÜRK, Şule Aydın (2010): “Bireysel Çatışma”, *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim ve Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar*, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- TORTOP, Nuri vd. (2010): “*Yönetim Bilimi*”, Nobel Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara.

- TRAVIS, Robert (1986): “On Powerlessness and Meaninglessness”, *The British Journal of Sociology*, Vol: 37, No: 1, p. 61-73.
- TUĞCU, Tuncar (2002): “*Yabancılaşma Problemi (Hıristiyanlığın ve Marksizmin Kökleri)*”, Alesta Yayınevi, 1. Baskı, Ağustos, Ankara.
- TUNA, Muharrem vd. (2008): “Örgütsel Çatışmalarda Cinsiyet Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, s. 530-538.
- TUNA, Muharrem ve YEŞİLTAŞ, Murat (2013): “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 30 Mayıs-1 Haziran Kütahya, s. 731-737.
- TURAN, Mehmet ve PARSAK, Gülşah (2011): “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, s. 1-20.
- TUTAR, Hasan (2010): “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, s. 175-204.
- TUTAR, Hasan (2011): “*Meslek Yüksekokulları için İşletme Yönetimi*”, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- TUTAR, Hasan ve YILMAZ, M. Kemal (2012): “*İletişim Genel ve Örgütsel Boyutuyla*”, Seçkin Yayıncılık, 9. Baskı.
- TÜKEL, İrem (2012): “Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka’nın Dönüşüm Romanının Bu Bağlamda Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 34-50.

- TÜLÜBAŞ, Tijen ve CELEP, Cevat (2014): “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 1, s. 280-297.
- TÜRKAY, Oğuz vd. (2013): “Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: İstanbul’da Yerleşik Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 15-16 Kasım, s. 326-334.
- ULUSOY, Hayriye (1988): “Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe Yabancılaşma”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 1, s. 77-84.
- URHAN, Betül (2012): “İşçilerin Sendikaya Üye Olma Nedenleri ve Sendikaların Yeni üye Kazanmaya Yönelik Stratejileri”, *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, Nisan, s. 33-56.
- UYARGİL, Cavide vd. (2009): “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Beta Yayınevi, 4. Baskı, İstanbul.
- UYGUN, Selçuk (2004): “Üniversite Gençliğinin Yabancılaşması”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, s. 231-236.
- ÜLGEN, Hayri (1993): *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Şahinkaya Matbaacılık, 2. Baskı, İstanbul.
- ÜLKER, Funda ve KANTEN, Pelin (2009): “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 111-126.



- ÜNGÜREN, Engin (2008): “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 5, s. 880-909.
- ÜNSAR, Sinan ve KARAHAN, Derya (2011): “Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 21, s. 361-378.
- VAKOLA, Maria ve BOURADAS, Dimitris (2005): “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, Vol: 27, No: 5, p. 441-458.
- VAN DYNE, Linn ve LEPINE, Jeffrey A. (1998): “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, *Academy of Management Journal*, Vol: 41, No: 1, p. 108-119.
- VAN DYNE, Linn vd. (1994): “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 4, p. 765-802.
- VAN DYNE, Linn vd. (2003): “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, p. 1359-1392.
- WALTON, Richard E. (1972): “How to Counter Alienation in The Plant”, *Harvard Business Review*, Vol: 50, No: 6, p. 70-81.
- WENNERLIND, Carl (2002): “The Labor Theory of Value and The Strategic Role of Alienation”, *Capital and Class*, No: 77, p. 1-21.

- WEST, E.G. (1975): “Adam Smith and Alienation: A Rejoinder”, *Oxford Economic Papers, New Series*, Vol: 27, No: 2, p. 295-301.
- WITHEY, Michael J. ve COOPER, William H. (1989): “Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect”, *Administrative Science Quarterly*, No: 34, p. 521-539.
- YALÇIN, Begüm ve BAYKAL, Ülkü (2012): “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler”, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 42-50.
- YAMAN, Erkan ve RUÇLAR, Kayhan (2014): “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 36-50.
- YAPICI, Mehmet (2004): “Eğitim ve Yabancılaşma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, s. 1-9.
- YELBOĞA, Atilla (2007): “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, s. 1-18.
- YENİÇERİ, Özcan (2002): “*Örgütsel Değişmenin Yönetimi*”, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan (2009): “*Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*”, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- YENİPİNAR, Uysal (2005): “Ücretleme”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Mayıs, Ankara.

- YILDIRIM, Engin ve UÇKAN, Banu (2010): “İşverenlerin Sendikasıylaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği”, *Çalışma ve Toplum*, s. 163-184.
- YILDIZ, Kaya vd. (2013): “İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, *International Journal of Social Science*, Cilt: 6, Sayı: 6, s. 1253-1284.
- YILDIZ, Melek ve KOCAMAN, Serpil (2009): “Engellenme Duygusu: Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Arasındaki Farklılık Üzerine Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s. 10-16.
- YILMAZ, Sadi ve SARP KAYA, Pınar (2009): “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 314-333.
- YILMAZ, Veysel (2004): “Consumer Behaviour of Shopping Center Choice”, *Social Behavior and Personality*, Vol: 32, No: 8, p. 783-790.
- YILMAZ, Veysel ve ÇELİK, Enes H. (2009): “*Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*”, Pegem Akademi, İstanbul.
- YILMAZER, Aydın ve EROĞLU, Cemal (2012): “*Meslek Yüksekokulları için Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*”, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- YUMUŞAK, Sedat (2007): “İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 101-112.
- ZAMUDIO, Margaret (2004): “Alienation and Resistance: New Possibilities for Workers in The Global Ecnomy”, *Social Justice*, Vol: 31, No: 3, p. 60-76.

## **EKLER**

### **EK 1: Anket Formu**

Sayın Katılımcı;

Doldurmanızı istediğimiz bu anket formu, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan *“Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale’deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma”* isimli yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup yönetim alanında bilimin ilerlemesine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Katılımınız ve samimiyetiniz için teşekkür ederim.

**Sibel ÖNAL**

**Cinsiyetiniz:**

Bay  Bayan

**Medeni Durumunuz:**

Evli  Bekâr

**Öğrenim Durumunuz:**

İlköğretim  Ortaöğretim  Önlisans  Lisans  
 Yüksek lisans  Doktora

**Pozisyonunuz:**

Çalışan  Şef  Departman Müdür Yardımcısı  Departman Müdürü

**İşletmedeki Yaklaşık Çalışma Süreniz: ..... Yıl**

**Çalıştığınız Otel İşletmesinin Yıldız Sayısı:**

3 Yıldız  4 Yıldız  5 Yıldız

**Çalıştığınız Otel İşletmesinin Türü:**

Kıyı Oteli  Şehir Oteli

Aşağıdaki sorular Örgütsel Yabancılaşma ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Aşağıdaki sorular için yan tarafta bulunan sütundan kendinize en uygun olan <u>bir kutuya</u> (X) işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yapacağım işlerin içeriği benim dışımdaki kişiler tarafından belirleniyor.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işlerin kıymetsiz bir parçası haline geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	İşlerimle ilgili ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işlerde kontrolün tam olarak bende olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İşletmede gerçekleşen olayların birçoğuna anlam veremiyorum.	1	2	3	4	5
6	Uygulanan kuralların gerçekten anlamlı olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	İş hayatında dürüst olup olmamak başarılı olmak açısından herhangi bir anlam ifade etmiyor.	1	2	3	4	5
8	İşletmede yapılanların doğru veya yanlış olduğuna tam olarak karar veremiyorum.	1	2	3	4	5
9	İşletmede ortaya konulan doğruları anlamlı bulmuyorum.	1	2	3	4	5
10	Önemli amaçlara ulaşabilmek için gerekirse kurallar göz ardı edilebilir.	1	2	3	4	5
11	Gerektiğinde kurallara uymayabileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
12	İşler görüldükten sonra kurallara uyulup uyulmadığı çok önemli değildir.	1	2	3	4	5
13	İşletmede bulunan birçok kuralın beni kısıtlandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	Başarılı olabilmek için bazen kuralların dışına çıkılması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Çevremdeki insanlara kendimi yabancı gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
16	Kendimi çevremdeki insan topluluğunun bir parçası olarak göremiyorum.	1	2	3	4	5
17	Çevremdeki insanların yanında kendimi yalnız hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Çevremdeki insanların çok önem verdiği şeylerin benim için o kadar da önemli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Yaptığım işin, bana hayatta kendimi kanıtlama fırsatı vermediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20	Yaptığım işin beni ifade etmediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21	Yaptığım iş ile yaşam tarzımın uyuşmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22	Daha iyi yaşamak için çalışan değil de sadece çalışmak için yaşayan birine dönüştüğümü düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23	Hayattan beklentilerimin sürekli değiştiğini fark ediyorum.	1	2	3	4	5
24	Gelecekte beklediğim ile içinde bulunduğum koşulların uyuşmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

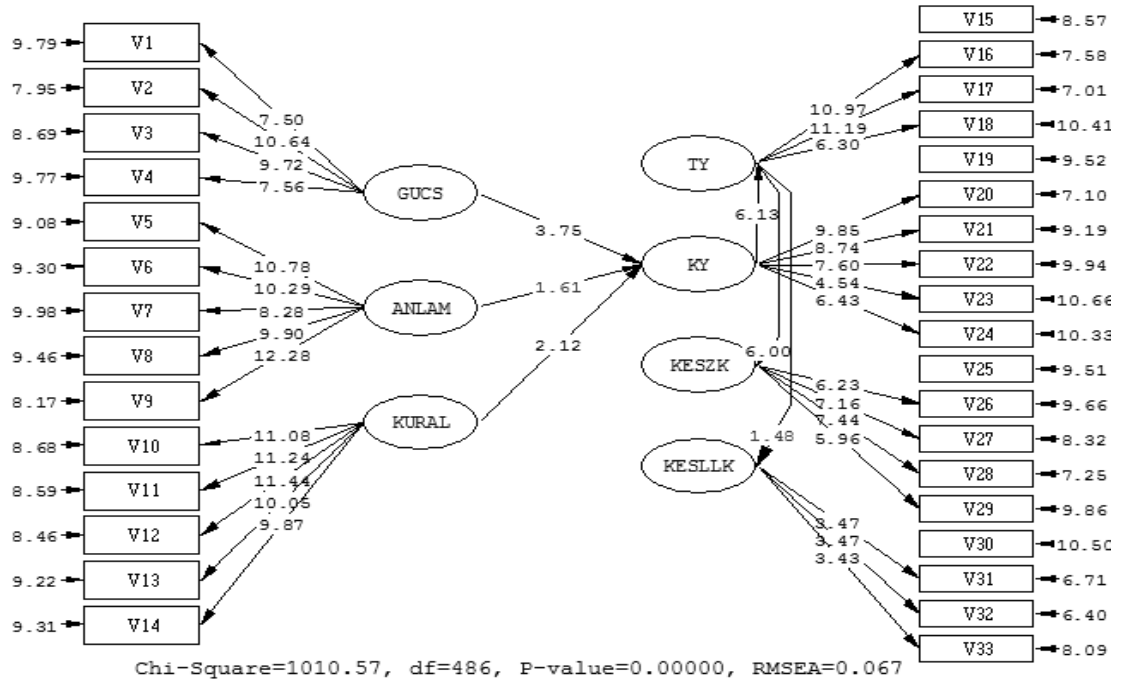
<b>Aşağıdaki sorular Örgütsel Sessizlik ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Aşağıdaki sorular için yan tarafta bulunan sütundan kendinize en uygun olan bir kutuya (X) işareti koyunuz.</b>		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
2	İşletmemizde çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5	6	7
3	İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
4	İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5	6	7
5	İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğüm için, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımdan önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
7	Genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
8	Çalışma arkadaşlarımdan tarafımdan doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5	6	7
9	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımdan destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
10	İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
11	İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5	6	7
12	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
13	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
14	Kendimi korumak için işletmemizin gelişimiyle ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5	6	7
15	İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5	6	7
16	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığım için kendimi ifade ederim.	1	2	3	4	5	6	7
17	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	1	2	3	4	5	6	7
18	Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
19	Kendimi korumak için konuşmalarımın çalışma arkadaşlarımdan destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5	6	7
20	Korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	1	2	3	4	5	6	7
21	İşletmemizdeki işbirliğini korumak için gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7

22	İşletmemizin yararına olduğu için özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5	6	7
23	İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5	6	7
24	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5	6	7
25	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5	6	7
26	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	1	2	3	4	5	6	7
27	İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	1	2	3	4	5	6	7
28	Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	1	2	3	4	5	6	7
29	İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	1	2	3	4	5	6	7
30	İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	1	2	3	4	5	6	7

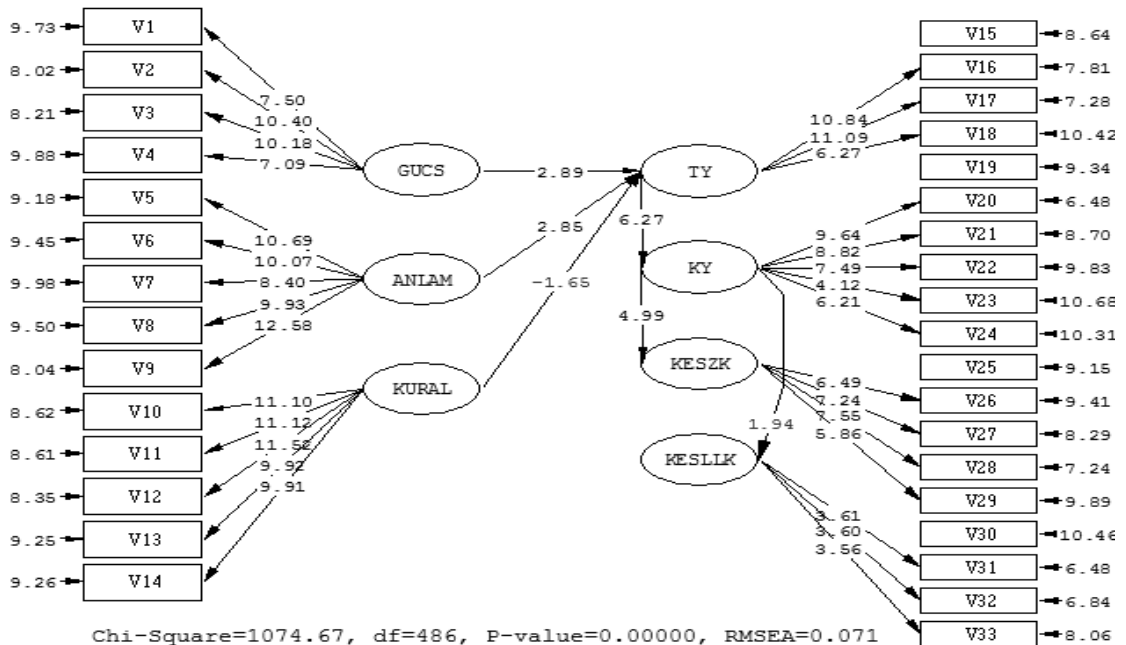


## EK 2: Yapısal Eşitlik Modeline Yönelik t Değerleri Grafikleri

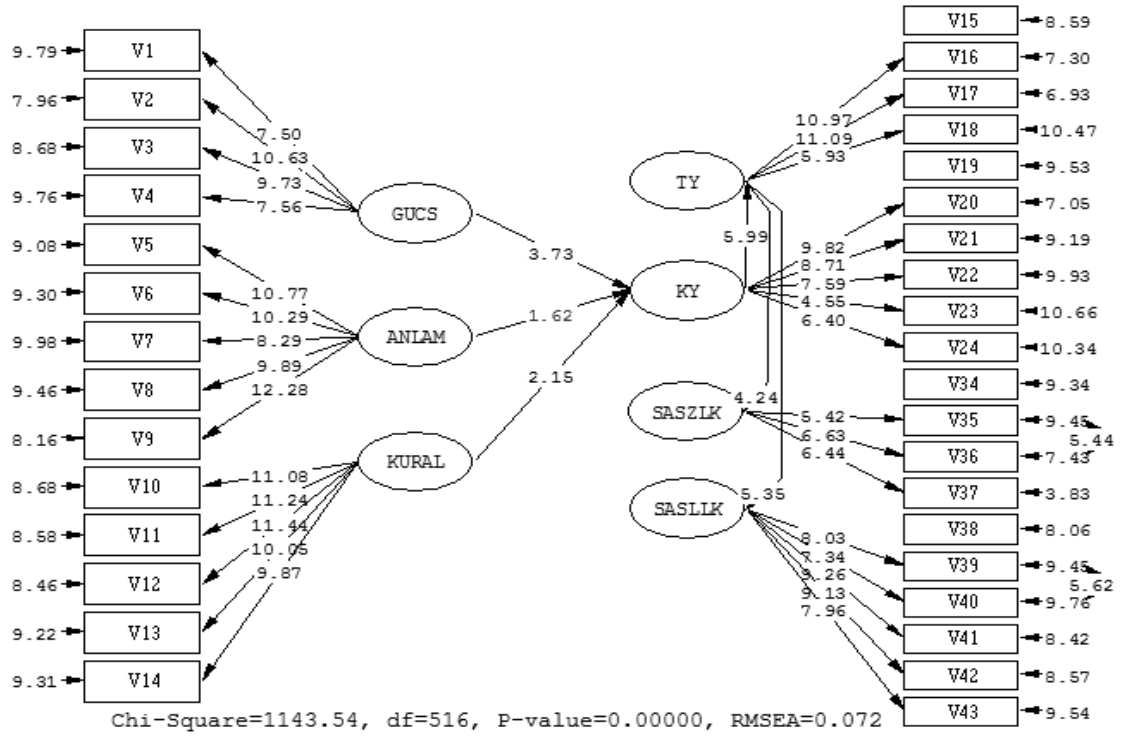
### Şekil 1'in t Değerleri



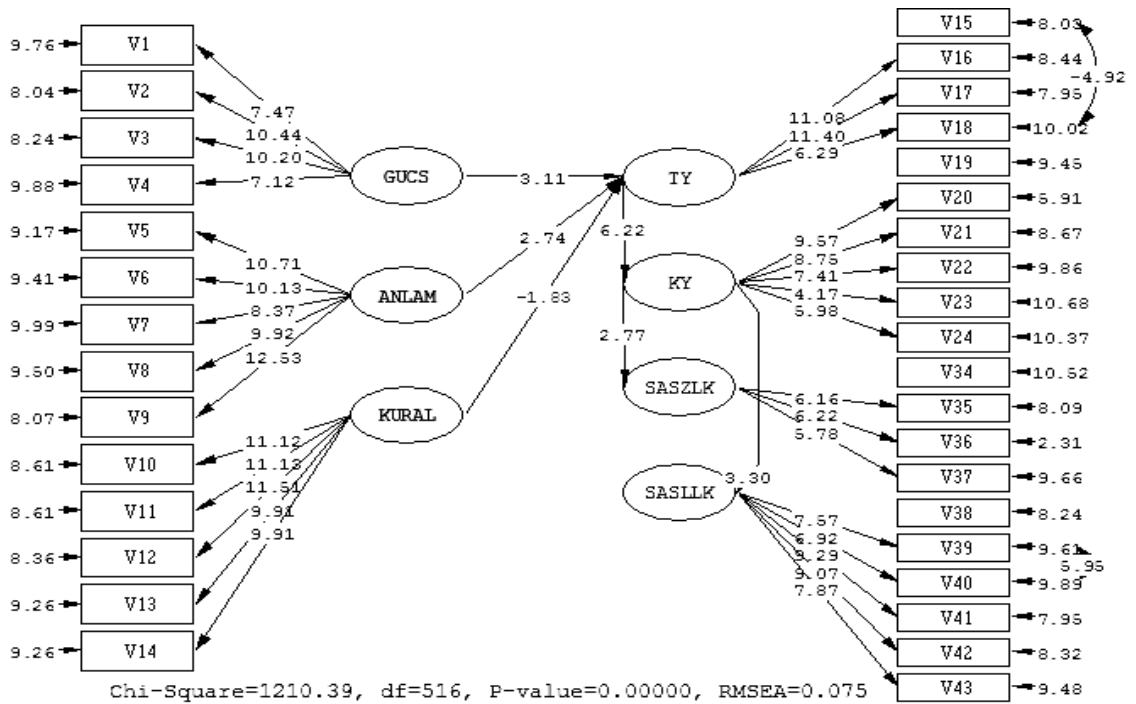
### Şekil 2'nin t Değerleri



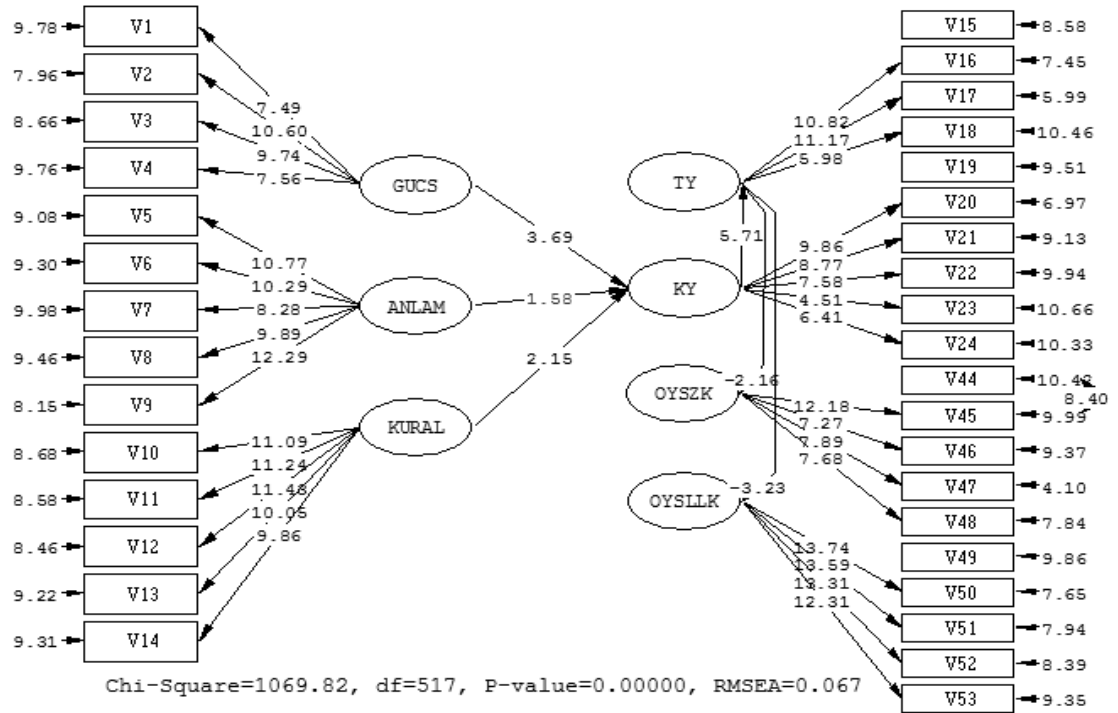
Şekil 3'ün t Değerleri



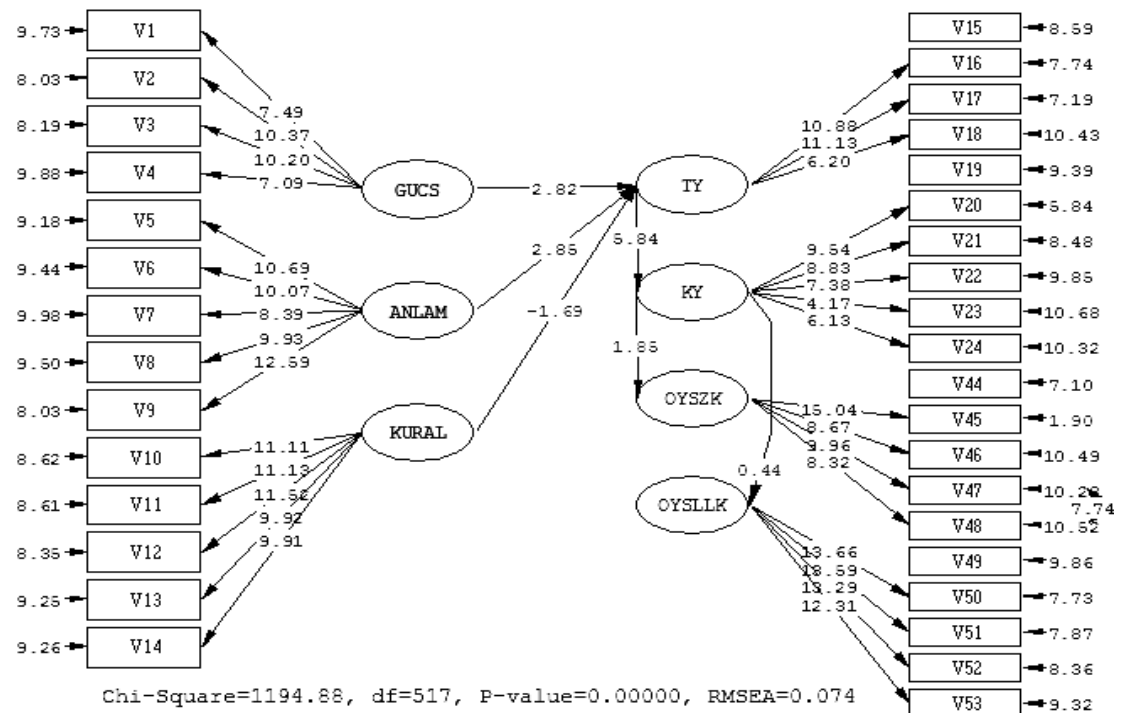
Şekil 4'ün t Değerleri



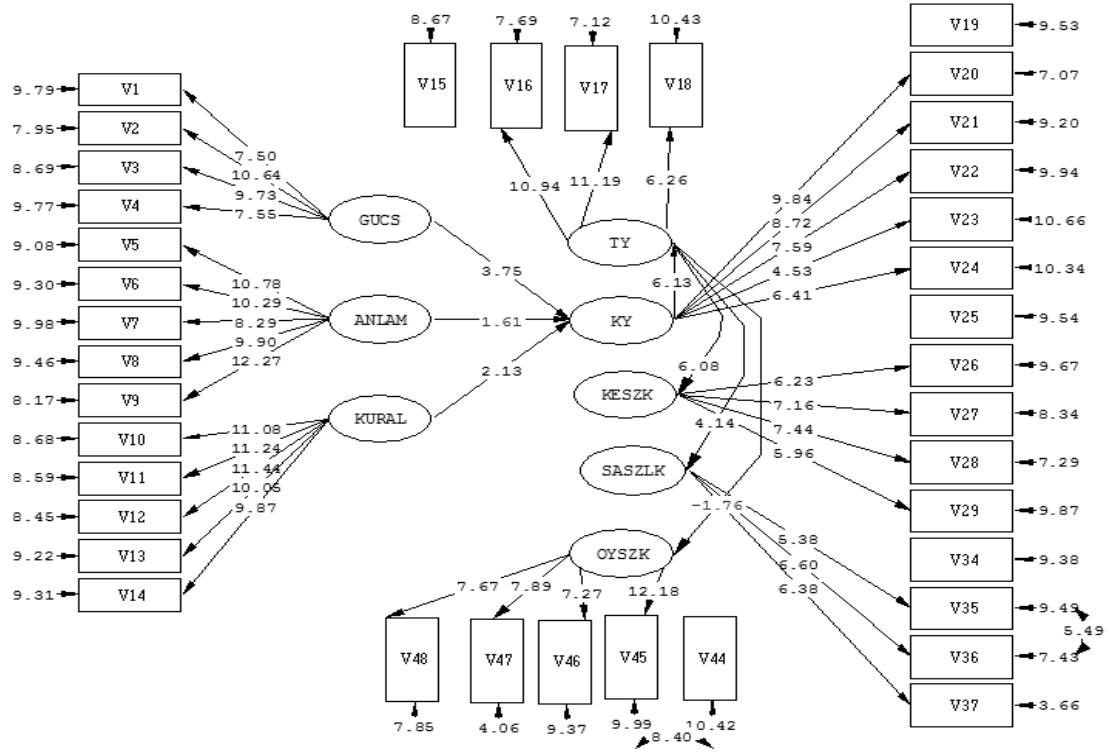
Şekil 5'in t Değerleri



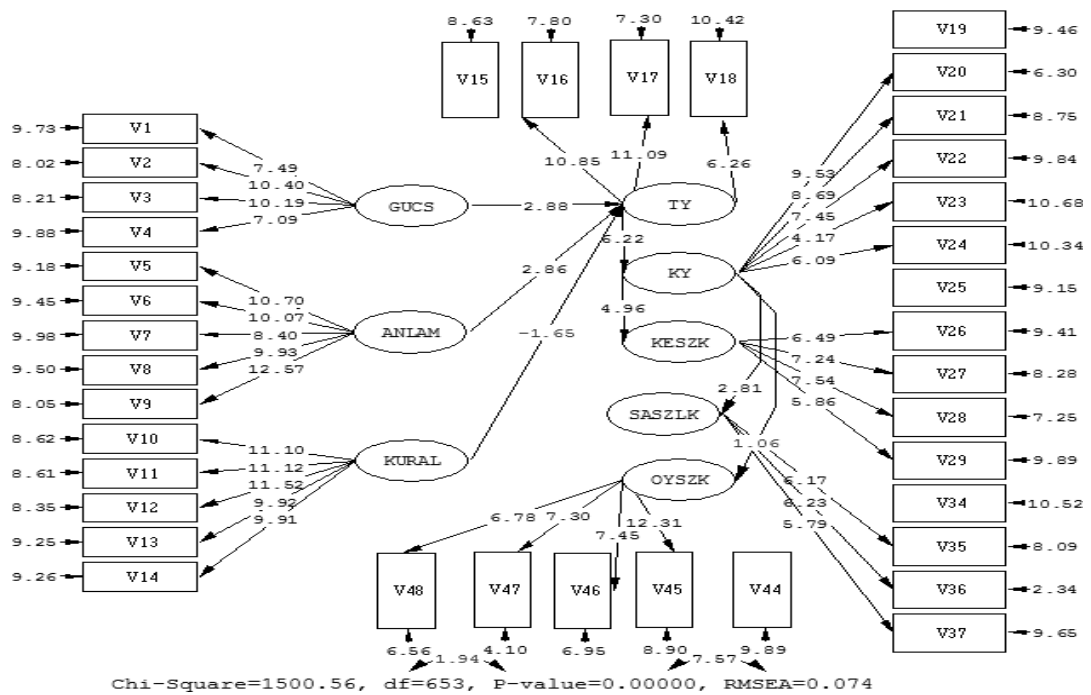
Şekil 6'nın t Değerleri



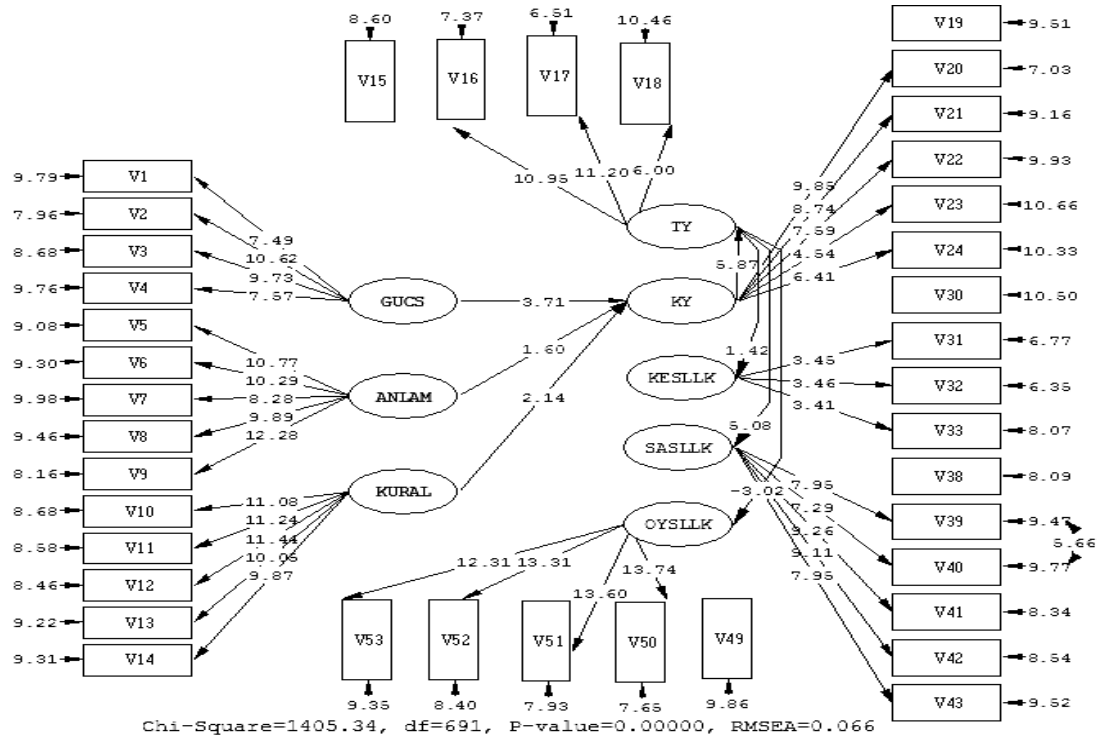
Şekil 7'nin t Değerleri



Şekil 8'in t Değerleri



Şekil 9'un t Değerleri



Şekil 10'un t Değerleri

