

İŞLETMELERDE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN VE ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ*

INVESTIGATION OF THE LEVELS OF EMPLOYEE SILENCE AND ORGANIZATIONAL ALIENATION IN THE BUSINESSES AND THE RELATIONSHIP AMONG THEM

Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ

Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, Konya / TÜRKİYE,
ORCID: 0000-0002-2065-2407

ÖZET

Örgütlerde çalışan sessizliği ve yabancılaşma kavramları son zamanlarda araştırmacıların ve uygulayıcıların dikkatini çeken konulardır. Araştırmalar çalışan sessizliği ve örgütsel yabancılaşma kavramlarının çalışanlar ve kuruluşlar üzerinde çok yönlü etkilerinin olduğunu göstermektedir. Çalışan sessizliği kavramı, çalışanların örgüt yararına fikirlerini, duygularını ve düşüncelerini açığa vurmamaları, ifade etmemeleri anlamına gelmektedir. Örgütsel yabancılaşma kavramı, çalışanların kendilerini örgütlerinden soyutlayarak yabancı bireyler haline gelmeleri olarak tanımlanır. Eğer gerekli önlemler alınmazsa örgütlerde çalışan sessizliği ve yabancılaşma hem örgüt hem de çalışanlar açısından telafisi güç hasarlara neden olabilmektedir. Ayrıca bu kavramlar, örgütlerde değişim ve gelişimin önünde önemli bir engeli oluşturabilmektedir. Bu çalışma, bir üretim işletmesinde görev yapan işgörenlerin sessiz kalma davranışları ve yabancılaşma durumlarının ortaya konması ve bu iki kavram arasında ilişkinin saptanması amaçlı yapılmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda; Tekirdağ ilinin Çerkezköy ilçesinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesi çalışanlarına kişisel bilgi formu, çalışan sessizliği ölçeği ve örgütsel yabancılaşma ölçeğinden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Araştırmaya 185 fabrika çalışanı katılmıştır. Araştırmada kullanılan çalışan sessizliği ölçeğinin güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,921; örgütsel yabancılaşma ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,924 olduğu saptanmıştır. Bu da araştırma ölçeklerinin oldukça yüksek güvenirlikte olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların toplam sessizlik puan ortalaması ve standart sapması (min:1, maz:5) 2,4533±0,74360; toplam yabancılaşma puan ortalaması ve standart sapması (min:1, maz:5) 2,3505±0,74130 olarak saptanmıştır. Çalışan sessizliği alt boyutları içerisinde en yüksek "savunma amaçlı sessizlik" 2,56765±0,86416 olarak ortama puan aldığı; örgütsel yabancılaşma alt boyutları içerisinde en yüksek "anlamsızlık" 2,4400±0,94151 boyutunda puanların olduğu saptanmıştır. Çalışan sessizliği ve örgütsel yabancılaşma arasında orta seviyede ve aynı yönlü (r=0,451) bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan sessizliği, örgütsel yabancılaşma, üretim işletmeleri.

JEL Kodu: L69, D23, J54

ABSTRACT

The concepts of working silence and alienation in organizations have recently attracted the attention of researchers and practitioners. Research shows that the concepts of working silence and organizational alienation have many effects on employees and organizations. The concept of employee silence means that employees do not reveal their ideas, feelings and thoughts for the benefit of the organization. The concept of organizational alienation is defined as the fact that employees become foreigners by abstracting themselves from their organizations. If the necessary measures are not taken, the silence and alienation in the organizations can cause irreparable damage to both the organization and the employees. In addition, these concepts can be an important obstacle to change and development in organizations. The purpose of this study is to identify the silent behaviors and alienation situations of employees in a manufacturing enterprise and to determine the relationship between these two concepts. In line with this main objective; a questionnaire form consisting of personal information form, employee silence scale and organizational alienation scale was applied to the employees of a manufacturing enterprise operating in the Çerkezköy district of Tekirdağ province. 185 factory workers participated in the survey. The reliability coefficient (Cronbach's

¹ Bu çalışma, 9-11 Kasım 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilen '2. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş, çalışma özeti bildiri kitapçığında yayımlanmıştır.

Alpha) of the employee silence scale used in the study was 0.921; reliability coefficient of the organizational alienation scale was found to be 0.924. This shows that the research scales are of very high reliability. According to the results of the study, participants' total silence point average and standard deviation (min: 1, max: 5) $2,4533 \pm 0,74360$; total alienation point average and standard deviation (min: 1, max: 5) were determined as $2,3505 \pm 0,74130$. Among the working silence sub-dimensions, the highest "silence for defensive purposes" was 2.56765 ± 0.86416 , among the organizational alienation sub-dimensions the highest "meaninglessness" was found to be 2.4400 ± 0.94151 . It was found that there is a moderate level and same direction ($r=0.451$) relationship between working silence and organizational alienation.

Keywords: Employee silence, organizational alienation, manufacturing enterprises.

JEL Code: L69, D23, J54

1. GİRİŞ

İşgörenler örgütlerin varlığını sürdürebilmesinde kilit rol oynayan unsurlardır. İşgörenler önemli bir üretim faktörü olan emek unsurunu oluşturlar ve işletme için bedensel ve zihinsel çaba içerisindedirler. İşletmeler ayakta kalabilmek, gelişmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için işgörenlerin daha etkin bedensel ve zihinsel çabalarına ihtiyaç duyarlar. Bu noktada işletmelerin ve yöneticilerin başarısı, işgörenlerin işletme hakkındaki görüş ve önerilerine önem vermeleri ve onları örgütsel kararlara katmalarına yani katılımcı bir yönetim anlayışı sergileyebilmeleri ile oldukça ilgilidir. Aksi takdirde işletmeler, hem bir verimsizlik hem de işgören mutsuzluğu ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Örgütlerde sessizlik ve yabancılaşma, gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından önemli sonuçlara neden olabilecek kavramlardır. Çalışanların işletme yararına fikirlerini açığa vurmamaları, duygularını ve düşüncelerini dile getirmeyerek sessizliği tercih etmeleri ve kendilerini örgütten ve çalışma arkadaşlarından soyutlayarak yabancı bireyler haline gelmeleri olarak tanımlanabilecek bu iki kavram, hem örgüt hem de çalışanlar açısından telafisi güç hasarlara sebebiyet verebilmekle birlikte örgütsel değişim ve gelişimin önünde de önemli bir engel oluşturabilmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı ilk başta ve görünüşte iyi bir durum gibi algılansa da, çalışanın konuşmayarak ve düşüncelerini ifade etmeyerek kendini örgütten soyutlaması, bir sınır çizerek o sınırın dışına çıkmaması anlamını gelmektedir. Örgütsel yabancılaşma; çalışanın kendini örgütten ve çalışma arkadaşlarından soyutlaması ve yalnızlaşması durumudur. Bu nedenle örgütlerde çalışanların sessizleşmesinin ve yabancılaşmasının düzeyinin ve nedenlerinin araştırılması ve bu doğrultuda çözüm önerileri sunulması son derece önemlidir.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Sessizlik ve Örgütlerde Sessizlik

Sessizlik duyabilir sesin kısmen ya da tamamıyla yokluğudur. Sessizlik kavramı belirli bir alan ya da bölgedeki bireylerin hiçbirinin konuşmaması anlamına gelmektedir (<https://www.turkcebilgi.com/sessizlik>). Genel hatlarıyla amaçlı, kasıtlı, aktif veya bilinçli bir davranış tipi olarak karşımıza çıkan sessizlik, ses kavramının karşıtı değildir. Sessizlik içine kapanık olma, kendini ifade edememe ya da ifade etme isteğinin olmamasıdır yani bir nevi kendi kabuğuna çekilmektir (Pinder ve Harlos, 2001: 334; Algın, 2014: 6).

Çalışanların örgütleriyle ilgili yapıcı fikirlerini, önerilerini ve samimi düşüncelerini bilinçli bir kararla esirgemeleri anlamına gelen Örgütsel Sessizlik (ÖS), örgütlerin değişimini ve gelişimini olumlu veya olumsuz etkileyebilen, araştırılması gereken bir kavramdır (Kılınç ve Ulusoy, 2014: 26). Araştırmacılar ve yöneticiler tarafından başlangıçta bir bağlılık işareti (davranışı) gibi görülen örgütsel sessizliğin, çalışanın örgütsel konu ve sorunlar karşısında sahip olduğu bilgi, görüş ve düşünceleri bilinçli olarak saklaması olarak tanımlanmış ve olumsuz bir tutum olarak değerlendirilmiştir. Örgütlerde sessizlik, çalışanların korku, endişe veya özgüven eksikliği gibi nedenlerden dolayı örgüt için yararlı olabilecek görüş ve düşüncelerinin bilinçli olarak dile getirememesi, kendilerini örgütten soyutlamaya dayalı geri çekme ve pasif kalma tutumlarıdır. Buradaki sessizlik davranışı doğal ve normal bir davranışın yansıması değil de bilerek ve isteyerek bilinci bir tavrın ortaya konması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2010: 9).

2.2. Örgütlerde Sessizlik Nedenleri

Örgütlerde sessiz kalınma nedenleriyle ilgili ortaya koyulan en önemli kuram Noelle-Neuman'ın geliştirdiği 'Sessizlik Sarmalı Teorisi'dir. Bu kuram göre bireyin kendine ait duygu ve düşünceleri çoğunluğun düşüncesi ve eğilimleriyle uyuşmuyorsa ve farklı ise toplumun ona inanmayacağı, dışlayacağı düşüncesine kapılırlar. Bu durumda birey fikirlerini söylemekten kaçınırlar veya isteksiz

davranırlar ve sessizliği tercih ederler. Burada birey hata yapmaktan çok yalıtım korkusu yaşamaktadır (Çakıcı, 2010: 17).

Milliken ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre işyerinde sessiz kalmanın iki temel nedeni vardır: Bunlar korku ve inanç kaynaklı nedenler ile diğer nedenlerdir. Korku ve inanç kaynaklı nedenler: başkaları tarafından başbelası, şikâyetçi, ispiyoncu gibi olumsuz görülme ve etiketlenme korkusu; güven, saygı, kabul ve destek kaybına uğrayarak ilişkilerine zarar verme korkusu; alıcının duyarlı olmayacağı ve konuşmanın bir fark yaratmayacağı düşüncesi ile anlamsızlık duygusu; işini kaybetme ve terfi edememe kaynaklı misilleme ve ceza korkusu; başkalarına sıkıntı, mahcubiyet, sorun getirmemek için diğer kişiler üzerinde olumsuz etkilerden endişelenme duygusudur. Diğer nedenler ise; deneyim ve kıdem eksikliği gibi bireysel özellikler, hiyerarşik yapı ve destekleyici olmayan örgüt kültürü gibi örgütsel özellikler, ilişkilerde uzaklık ve desteklenmeme gibi amirleri ile zayıf ilişkiler olarak sıralanmaktadır (Milliken vd., 2003: 1462).

2.3. Örgütlerde Sessizlik Türleri

Örgütlerde sessizlik kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere 3 boyut altında incelenmektedir.

2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, işgörenin mevcut yapıyı (sessizliği oluşturan) kabullenmesi ve değiştirme veya düzeltme eylemine girişmemesi, görüş ve düşüncelerini kendine saklaması açığa vurmaması ve paylaşılmaması olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde işgören kendisine verilen işi dışında bir şeye karışmadan işini yapıp zamanını doldurmayı hedefler (Gülşen, 2015: 26). Bazı işgörenler, örgütte kendilerinin yeterli görmemeleri ve öz güven eksikliğinden dolayı fikirlerini beyan etmeyerek çoğunluğun kararlarına uyumlu davranış sergilerler ve sorun ve örgütteki gelişmelere kayıtsız kalmaktadır (Dyne ve diğerleri, 2003: 1366; Pinder ve Harlos, 2001: 348; Turan ve Haşit, 2017: 25). Bu sessizlik türü bir nevi öğrenilmiş çaresizlik türü bir davranış olarak nitelendirilebilir (Çakıcı, 2010: 33).

2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Çalışanların örgütlerindeki bir unsurdan (örgüt, yönetici, çalışma arkadaşı vs.) gelebilecek olumsuzluklara ve tehditlere karşı mevcut işlerini, konumlarını veya gelirlerini korumak için bilinçli olarak sessiz kalmalarıdır. Çalışanlar sessiz kalmalarının altında yatan neden korku ve kaygıdır. Bu sessizlik hali geçici bir durum olabilmekte işgören cesaretini toplar veya konuşmaya ikna olursa uygun bir zamanda sessizliğini bozabilmektedir (Dyne vd., 2003; Çakıcı, 2010: 33).

2.3.3. Örgüt Yararına/Örgütü Koruma Amaçlı Sessizlik

Bu sessizlik türünde çalışan kendi yerine örgütünü, iş arkadaşlarını veya yöneticilerini düşünerek ve onlara zarar vermek istememe, onları koruma veya onlara fayda sağlama amaçlarıyla yapılan sessiz kalma davranışlarıdır. Bu sessizlik türü bir işbirliğine dayalı özveride bulunma ve fedakârlık örneği olarak değerlendirilebilir (Önal, 2015: 99).

2.4. Örgütlerde Sessizliğin Sonuçları

Rekabetin her geçen gün arttığı işletmelerin verimli ve etkili olmalarında işgörenlerin görüş ve düşünceleri önemlidir. Fakat çalışanların fikir ve düşüncelerini söylemekten kaçınmaları, örgütleri olumsuz etkileyecek ve işletmeleri bu fikir ve düşüncelerden mahrum kalmasına neden olacaktır (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016: 1187).

Örgütsel sessizlik bireyi de etkilemekte ve yaşamında sorunlara yol açabilmektedir. Konuşmak birey açısından pek çok risk taşısa da konuşmamak ya da konuşamamak birey açısından yıpratıcıdır. Birey konuşmadığında kendisini çaresiz hissetmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Çalışanların örgüt yararına olan görüş ve düşüncelerini ifade edememeleri, onların kendi iç bünyesinde çelişiklere yol açacak ve eksiklik ve acizlik duygusunun oluşmasına neden olacaktır. Bu durum çalışanın örgüte ve işverene karşı olan güven ve aidiyet duygusunun azalmasına devamında işten ayrılma kararı almasına kadar gidebilecek önemli sonuçlara neden olabilecektir (Çaloğlu, 2014: 31). Örgütlerde sessizliği bir diğer sonucu ise nitelikli işgücünün kaybedilme olasılığıdır. Bu durum işletmelerin ilerlemesini yavaşlatacaktır (Uçar ve Duygulu, 2016: 24).

Yapılan araştırmalara göre örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları: stres, çalışanın kendisini güçsüz ve değersiz hissetmesi, ızdırap duygusu, motivasyon eksikliği, iş tatmininde azalma, örgütsel bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, işten ayrılma isteği şeklinde dir. Dolayısıyla bu durum çalışan verimliliğini düşürmektedir (akıcı, 2008: 119).

3. ÖRGÜTSEL YABANCILAşMA

3.1. Yabancılaşma ve rgtlerde Yabancılaşma

Örgütlerde birey, özellikle çalışan kendi yaratmadığı, başkalarının kurallarını, kararlarını uygulandığı bir iş dünyasında yaşamaktadır. Çalışanlar bazen örgütlerde yaşanan olaylara müdahale edememekte ve fikir ve düşüncelerini iletememektedir. Onlardan beklenen sadece verilen görevlerin yerine getirilmesi olarak sınırlandırabilmektedir. Bundan dolayı birey gerek işe gerekse ilişkilerine bir şeyler katamamaktadır. Bu gibi durumlar, çalışanın zamanla örgüte yabancılaşmasına neden olabilmektedir (şimşek vd., 2006: 575-576).

TDK' na göre yabancılaşma; insanın evre koşullarına aykırı olması veya kendisini başka biri gibi görmesi olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Yabancılaşma; bilimsel, teknolojik, sosyal ve kültürel ilerlemeler sağlamış fakat yaşadığı yerle iletişim kurmayı başaramamış bireyin kendisi ve çevresi üzerindeki uyumu ve denetiminin eksilmesinden dolayı kendinden, değerlerinden ve toplumsal değerlerden soyutlanmasıdır (Darıyemez, 2010:8). Yabancılaşma diğer bir ifadeyle, insanın insan olmaktan uzaklaşmasıdır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 320). Genel olarak yabancılaşma; "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol aması" şeklinde tanımlanabilmektedir (şerif vd., 2014: 314).

İşyerindeki doyumsuzluklar, şikyetlerin giderilememesi gibi nedenler örgütsel yabancılaşmayı tetikler. Bunların yanı sıra çalışanın örgütte kendilerini güçsüz hissetmesi, yalnızlık, ortama uyum sağlayamama ve işe olan bağlılığın azalması da örgütsel yabancılaşma olarak tanımlanabilmektedir (şimşek vd., 2006: 576). Sanayi devrimi sonrası makineleşmeyle birlikte daha çok görülmeye başlayan yabancılaşma, örgütlerde insani yaklaşımların artması ve bilgi toplumunun çeşitli uygulamaları sonucunda günümüzde kısmen de olsa çalışanlar üzerindeki etkisi hafiflemiştir (şimşek vd., 2006: 578).

3.2. Örgütlerde Yabancılaşmanın Boyutları

Örgütsel yabancılaşma; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık, işgörenin kendine yabancılaşma ve işgörenin işe yabancılaşması olmak üzere genelde altı boyutta incelenmektedir.

3.2.1. İşgörenlerin Güçsüzlüğü

Örgütlerde i ve dış evre değişkenlerin, kuralların, yöntemlerin ve teknolojinin sürekli ve hızlı değişimi, çalışanın işe ve işyerine uyum sağlamasında sorunlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu değişimler karşısında kendini ifade etmekte zorlanan ve verimsiz olan işgörenler, kendilerini güçsüz hissetmektedirler (Uysaler, 2010: 44).

3.2.2. İşgörenlerde Anlamsızlık

Çalışanın yaptığı işler ile ilgili söz hakkının olmaması, başkalarının düşünce ve talimatları doğrultusunda hareket etmesi, bireyin daha önceden doğru olarak gördüğü değerlerin artık kendisi için bir anlam ifade etmediği hissine kapılmasına, bireyin neye inanacağını bilememesi ve kendi doğrularını bir sonuca ulaşamayacağı kanaatine ulaşmasına neden olur. Bu durumda işgörenin yaşadığı güçsüzlük, anlamsızlığı ortaya çıkarmaktadır (zler ve Dirican, 2014: 292; Zengin ve Kaygın, 2016: 88).

3.2.3. Örgütlerde Kuralsızlık

İşgörenin kendi değer ve hayat kuralları ile örgütün değer ve kurallarının uyuşmaması, buna rağmen örgüt kurallarını benimsemek zorunda kalması, işgörenin davranışlarını harekete geerecek ilke ve ltleri örgütte bulamaması durumudur (Elma, 2003: 34; Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 276).

3.2.4. Örgüt İçi Sosyal Tecrit (Yalıtılmışlık)

Yalıtılmışlık, bireyin bulunduğu fiziksel ortamdan ya da diğer insanlarla iletişim kurmaktan kaçınması ya da iletişimini en aza indirmesi olarak tanımlanabilir. Bu durumun bireyin psikolojik durumdan ya da çevresinden iki temel kaynağı olabilir (Elma, 2003: 39). Örgüt içi izolasyon bireyin kendisini diğer çalışanlardan soyutlaması olarak tanımlanabilir (Önal, 2015: 67).

3.2.5. İşgörenin Kendine Yabancılaşması

İşgörenin hayattan bir tat alamaması ve sosyal yapıda veya örgütte olup bitene uyum sağlama zorluk çekmesi durumunda, zamanla öz benliğinden soğumasıdır. Bu durum işgörenin fiziken işyerinde var olması ama ruhen yok izlenimi vermesiyle kendini gösterir. Örgüt içinde kendine yabancılaşan birey iş arkadaşlarıyla kendi hal ve hareketleriyle değil, başka bir birey gibi davranış gösterebilmektedir (Şimşek vd., 2006: 575).

3.2.6. İşgörenin İşe Yabancılaşması

İşgörenin çalışmak istemediği bir işte faaliyet göstermesi, o işe yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bu durum işgörende, iş ve yaşam tatmininin kaybolması, işe karşı soğuma, işten uzaklaşma, motivasyon yetersizliği, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı güven eksikliği, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten ayrılma niyeti şeklinde kendini göstermektedir (Tutar, 2010: 182-183).

3.3. Örgütlerde Yabancılaşmanın Nedenleri

Örgütlerde yabancılaşmanın psikolojik, sosyolojik ve çevresel birçok nedeni bulunmaktadır. Sanayi devrimi sonrası işyerlerinde artan iş bölümü ve uzmanlaşma işte verimliliği ve daha fazla kar elde etmeyi sağlarken; diğer taraftan çalışanların işlerin küçük kısmını seri bir şekilde yapmaları nedeniyle işi tamamlayamama hissiden kaynaklı iş tatminsizliği, monotonluk ve yabancılaşmayı getirmiştir (Uysaler, 2010: 55). Yabancılaşmanın çevresel nedenleri incelendiğinde ise; ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, politik ve hukuki yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, sendikalar ve kitle iletişim araçları olarak sıralanabilir (Şimşek vd., 2006: 576-577).

3.4. Örgütlerde Yabancılaşmanın Sonuçları

Örgüte, işine ve mesleğine yabancılaşan bireyler; işinden, işyerinden veya kendinden memnuniyetsizlik yaşar, kendini değerli görmez, kendini doyumsuz ve mutsuz hisseder, fiziksel ve zihinsel yönden kendini geliştirmeye çalışmaz (Mercan, 2006: 39). Örgütlerde çalışanların yabancılaşmalarını önlemeye yönelik olan olarak örgütsel ve bireysel olmak üzere iki tür önleyici yöntemler bulunmaktadır. Örgütsel önlemler; iş değiştirme, iş zenginleştirme, esnek çalışma saatleri, iş yaşam kalitesi, takım geliştirme, personel güçlendirme ve yönetime katılma faaliyetleri olarak; bireysel önlemler; kendini tanıma ve kendini geliştirme faaliyetleri olarak sıralanabilir (Babür, 2009: 57).

4. YÖNTEM VE METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; işletmelerde örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin ve aralarındaki ilişkiyi belirlenmesidir. Bu kapsamda, Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesinde faaliyet gösteren bir işletmede çalışan işgörenlerin örgüte yabancılaşma durumları ile örgütte sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını saptanmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın sahadan veri toplama aşamasında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği” kullanılmıştır. Bu çalışmada, Önal’ın 2015 yılı tarihinde oteller üzerinde yaptığı çalışmasında kullandığı toplam 61 sorudan oluşan iki ölçek kullanılmıştır. Şehitoğlu (2010) tarafından daha önce kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Van Dyne’ nin 2003 yılında geliştirmiştir. Tekin tarafından 2012 yılında doktora tezinde uygulanan yabancılaşma ölçeği geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği, kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere 3 boyut üç faktör içermektedir. Örgütsel yabancılaşma ölçeği ise, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma ve toplum yabancılaşma olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Her

iki ölçekte de, 5'li likert ölçeği şeklinde uygulanmıştır (Tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2), Tamamen katılmıyorum (1) olarak puanlanmıştır.). İki ölçekte de ortalamasının yüksek olması, adalet ve düzen düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda; işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan bilgi formu, örgütsel yabancılaşma ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinden oluşan anket formu, uygulamaya katılmayı kabul eden fabrika çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 programı aracılığıyla çözümlenmiş ve değerlendirilerek bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Bu kapsamda frekans ve yüzde analizler, iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t testi), ANOVA testi ve korelasyon analizi testleri uygulanmıştır.

4.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bu kapsamda Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesinde faaliyet gösteren, yaklaşık 1300 çalışanı olan bir işletmede görev yapan işgörenler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya 185 işletme çalışanı katılmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki istatistiksel olarak bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri toplam çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

4.5. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Kurumda çalışma süresi	n	%	Eğitim	n	%
0-5 yıl	48	25,9	İlköğretim	63	34,1
5-10 yıl	96	51,9	Lise	109	58,9
10 yıl ve üzeri	41	22,2	Üniversite	13	7
Cinsiyet	Yaş				
Kadın	60	32,4	18-30	75	40,5
Erkek	125	67,6	31-40	91	49,2
Medeni Durum	41 ve üzeri				
Evli	89	48,1			
Bekar	96	51,9			

Araştırmaya katılanların sosyo- demografik özellikleri değerlendirildiğinde; katılımcıların 67,6'sının erkek, %58,9'unun lise mezunu, %51,9'unun bekâr olduğu, %49,2'sinin 31-40 yaş aralığında ve %51,9'unun 5-10 yıl arası olduğu saptanmıştır.

Tablo 2: Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Puanlamalarına Göre Dağılımı

Ölçekler	Sayı (n)	Min.Max.	Ortalama	Stand. sapma
Kabullenici sessizlik	185	1-5	2,0951	,74835
Savunma amaçlı sessizlik	185	1-5	2,5676	,86416
Örgüt yararına sessizlik	185	1-5	2,3905	,91810
Toplam Sessizlik	185	1-5	2,4533	,74360

Güçsüzlük	185	1-5	2,1797	,94649
Anlamsızlık	185	1-5	2,4400	,94151
Kuralsızlık	185	1-5	2,3546	,86130
Kendine yabancılaşma	185	1-5	2,3905	,91810
Toplum yabancılaşma	185	1-5	2,3595	,92294
Toplam Yabancılaşma	185	1-5	2,3505	,74130

Araştırma ölçeklerine verilen cevapların puan ortalamaları (1-5) incelendiğinde; toplam örgütsel adalet algıları ($2,4533 \pm 0,74360$), toplam örgütsel güven düzeyi ($2,3505 \pm 0,74130$) düşük olduğu saptanmıştır. Veriler kendi içerisinde karşılaştırıldığında; çalışanların toplam sessizlik içinde en çok savunma amaçlı sessizlik davranışı ($2,5676 \pm 0,86416$), en az kabullenici sessizlik davranışının ($2,0951 \pm 0,74835$) sergilendiği; toplam yabancılaşma içerisinde en çok anlamsızlık tipi yabancılaşma davranışı ($2,440 \pm 0,94151$), en az güçsüzlük tipi yabancılaşma davranışı ($2,1797 \pm 0,94649$) sergilediği görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Boyutlar		Kabullenici sessizlik	Savunma amaçlı sessizlik	Örgüt yararına sessizlik	Toplam sessizlik	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Kuralsızlık	Kendine yabancılaşma	Toplum yabancılaşma	Toplam yabancılaşma
Kabullenici sessizlik	Pear. Corr.	,446**	,249**	,659**	,535**	,321**	,211**	,249**	,269**	,385**	
	Sig. (2-t.)	,000	,001	,000	,000	,004	,001	,000	,000	,000	
Savunma amaçlı sessizlik	Pear. Corr.	,446**	,434**	,776**	,448**	,423**	,318**	,434**	,428**	,507**	
	Sig. (2-t.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Örgüt yararına sessizlik	Pear. Corr.	,249**	,434**	,323**	,412**	,548**			,684**	,802**	
	Sig. (2-t.)	,001	,000	,000	,000	,000			,000	,000	
Toplam Sessizlik	Pear. Corr.	,659**	,776**	,323**	,458**	,426**	,295**	,323**	,329**	,451**	
	Sig. (2-t.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Güçsüzlük	Pear. Corr.	,535**	,448**	,412**	,458**	,582**	,401**	,412**	,513**	,709**	
	Sig. (2-t.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Anlamsızlık	Pear. Corr.	,321**	,423**	,548**	,426**	,582**	,657**	,548**	,626**	,855**	
	Sig. (2-t.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Kuralsızlık	Pear. Corr.	,211**	,318**	,295**	,401**	,657**			,620**	,792**	
	Sig. (2-t.)	,004	,000	,000	,000	,000			,000	,000	
Kendine yabancılaşma	Pear. Corr.	,249**	,434**	,323**	,412**	,548**	,620**		,684**	,802**	
	Sig. (2-t.)	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
Toplum yabancılaşma	Pear. Corr.	,269**	,428**	,684**	,329**	,513**	,626**	,522**	,684**	,853**	
	Sig. (2-t.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Toplam Yabancılaşma	Pear. Corr.	,385**	,507**	,802**	,451**	,709**	,855**	,792**	,802**	,853**	
	Sig. (2-t.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Cohen, J. (1988)'e göre korelasyon katsayısının değerleri ve düzeyleri aşağıda verilmiştir (www.tr.wikipedia.org/wiki/korelasyon).

Korelasyon	Negatif	Pozitif
Düşük	-0,29 ile -0,10 arası	0,10 ile 0,29 arası
Orta derecede	-0,49 ile -0,30 arası	0,30 ile 0,49 arası
Yüksek	-0,50 ile -1,00 arası	0,50 ile 1,00 arası

Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; **toplam sessizlik ile toplam yabancılaşma arasında aynı yönlü orta düzey bir ilişki** ($r=0,451^{**}$) saptanmıştır. Ölçeklerin alt boyutları açısından incelendiğinde;

- ✓ kabullenici sessizlik ile yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,535^{**}$);
- ✓ savunma amaçlı sessizlik ile toplam yabancılaşma arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,507^{**}$);
- ✓ örgüt yararına sessizlik ile yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,548^{**}$);

✓ örgüt yararına sessizlik ile yabancılaşmanın toplum yabancılaşma boyutu arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,684^{**}$);

✓ örgüt yararına sessizlik ile toplam yabancılaşma arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,802^{**}$) olduğu saptanmıştır ($p<0,01$) (H1 hipotezi kabul edilmiştir).

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine göre Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	t	P
Kabullenici sessizlik	Erkek	125	2,0720	,80056	-0,606	0,72
	Kadın	60	2,1433	,62933		
Savunma amaçlı sessizlik	Erkek	125	2,5632	,87782	-0,99	0,936
	Kadın	60	2,5767	,84219		
Örgüt yararına sessizlik	Erkek	125	2,4400	,98548	1,160	0,018*
	Kadın	60	2,2875	,75608		
Toplam Sessizlik	Erkek	125	2,4373	,72272	-0,421	0,585
	Kadın	60	2,4867	,79056		
Güçsüzlük	Erkek	125	2,1880	,98612	0,171	0,391
	Kadın	60	2,1625	,86581		
Anlamsızlık	Erkek	125	2,4528	,97522	0,266	0,438
	Kadın	60	2,4133	,87439		
Kuralsızlık	Erkek	125	2,3568	,89175	0,50	0,630
	Kadın	60	2,3500	,80138		
Kendine yabancılaşma	Erkek	125	2,4400	,98548	5,730	0,18*
	Kadın	60	2,2875	,75608		
Toplum yabancılaşma	Erkek	125	2,3587	,95884	-0,017	0,446
	Kadın	60	2,3611	,85104		
Toplam Yabancılaşma	Erkek	125	2,3630	,77791	0,332	0,177
	Kadın	60	2,3243	,66402		

* $p<0,05$

Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetlerine göre çalışanların sessizlik ile yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p>0,05$). Örgüt yararına sessizlik boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla sessiz kaldıkları; yine aynı şekilde daha fazla kendine yabancılaşma yaşadıkları saptanmıştır (H2 hipotezi kabul edilmiştir).

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine göre Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Medeni Durum	N	X	SS	t	P
Kabullenici sessizlik	Evli	89	2,1551	,78146	1,049	0,352
	Bekâr	96	2,0396	,71591		
Savunma amaçlı sessizlik	Evli	89	2,5393	,89565	-0,427	0,636
	Bekâr	96	2,5937	,83777		
Örgüt yararına sessizlik	Evli	89	2,3090	,96459	-1,164	0,899
	Bekâr	96	2,4661	,87104		
Toplam Sessizlik	Evli	89	2,5131	,84473	1,042	0,016*
	Bekâr	96	2,3979	,63522		
Güçsüzlük	Evli	89	2,1994	,98942	0,272	0,875
	Bekâr	96	2,1615	,90973		
Anlamsızlık	Evli	89	2,3596	,90914	-1,120	0,176
	Bekâr	96	2,5146	,96932		
Kuralsızlık	Evli	89	2,3034	,85871	-0,778	0,801
	Bekâr	96	2,4021	,86548		
Kendine yabancılaşma	Evli	89	2,3090	,96459	-1,164	0,899
	Bekâr	96	2,4661	,87104		
Toplum yabancılaşma	Evli	89	2,2697	,93254	-1,276	0,646
	Bekâr	96	2,4427	,91089		
Toplam Yabancılaşma	Evli	89	2,2903	,74967	-1,064	0,661

* $p<0,05$

Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların medeni durumlarına göre çalışanların sessizlik ile yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p>0,05$). Toplam sessizlik boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla sessiz kaldıkları saptanmıştır (H3 hipotezi kabul edilmiştir).

Tablo 6: Katılımcıların Yaş Değişkenine göre Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Yaş grubu	N	X	SS	F değeri	p
Kabullenici sessizlik	18-30	75	2,0640	,74845	1,418	0,245
	31-40	91	2,0637	,75063		
	41 ve üzeri	19	2,3684	,71884		
	Toplam	185	2,0951	,74835		
Savunma amaçlı sessizlik	18-30	75	2,5173	,93004	1,542	0,217
	31-40	91	2,5407	,80966		
	41 ve üzeri	19	2,8947	,82021		
	Toplam	185	2,5676	,86416		
Örgüt yararına sessizlik	18-30	75	2,4067	,90305	0,054	0,948
	31-40	91	2,3901	,97767		
	41 ve üzeri	19	2,3289	,69248		
	Toplam	185	2,3905	,91810		
Toplam Sessizlik	18-30	75	2,3822	,83074	3,544	0,031*
	31-40	91	2,4242	,64876		
	41 ve üzeri	19	2,8737	,70620		
	Toplam	185	2,4533	,74360		
Güçsüzlük	18-30	75	2,1267	,97898	0,324	0,724
	31-40	91	2,1951	,92331		
	41 ve üzeri	19	2,3158	,96048		
	Toplam	185	2,1797	,94649		
Anlamsızlık	18-30	75	2,3653	1,00074	1,479	0,231
	31-40	91	2,4308	,91162		
	41 ve üzeri	19	2,7789	,80248		
	Toplam	185	2,4400	,94151		
Kuralsızlık	18-30	75	2,3867	,92376	0,054	0,676
	31-40	91	2,3033	,84188		
	41 ve üzeri	19	2,4737	,70620		
	Toplam	185	2,3546	,86130		
Kendine yabancılaşma	18-30	75	2,4067	,90305	0,831	0,948
	31-40	91	2,3901	,97767		
	41 ve üzeri	19	2,3289	,69248		
	Toplam	185	2,3905	,91810		
Toplum yabancılaşma	18-30	75	2,4000	,96173	0,831	0,437
	31-40	91	2,2839	,93805		
	41 ve üzeri	19	2,5614	,65313		
	Toplam	185	2,3595	,92294		
Toplam Yabancılaşma	18-30	75	2,3456	,78935	0,502	0,606
	31-40	91	2,3214	,73719		
	41 ve üzeri	19	2,5088	,55479		
	Toplam	185	2,3505	,74130		

* $p<0,05$

Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların yaş değişkenine göre çalışanların sessizlik ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). 41 ve üzeri yaş grubunda olanların 40 yaş ve altı olanlara göre daha fazla toplam sessizlik sergiledikleri saptanmıştır. Bu durum orta yaş bireylerin gençlere göre daha çok sessiz kaldıklarını göstermektedir (H4 hipotezi kabul edilmiştir).

Tablo 7: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi Değişkenine göre Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

Ölçek Boyutları	T. Çalışma Y.	N	X	SS	F değeri	p
Kabullenici sessizlik	0-5 yıl	48	2,1792	,67065	0,834	0,436
	5-10 yıl	96	2,0271	,73849		
	10 yıl ve üzeri	41	2,1561	,85383		
	Toplam	185	2,0951	,74835		
Savunma amaçlı sessizlik	0-5 yıl	48	2,7875	,58551	2,194	0,114
	5-10 yıl	96	2,4729	,93002		
	10 yıl ve üzeri	41	2,5317	,94722		
	Toplam	185	2,5676	,86416		
Örgüt yararına sessizlik	0-5 yıl	48	2,7083	,80631	2,937	0,056
	5-10 yıl	96	2,5646	1,06702		
	10 yıl ve üzeri	41	3,0341	1,19992		
	Toplam	185	2,7059	1,04944		
Toplam Sessizlik	0-5 yıl	48	2,5986	,64818	2,882	0,59
	5-10 yıl	96	2,3285	,74722		
	10 yıl ve üzeri	41	2,5756	,80357		
	Toplam	185	2,4533	,74360		
Güçsüzlük	0-5 yıl	48	2,3281	,82539	1,152	0,318
	5-10 yıl	96	2,0833	,88457		
	10 yıl ve üzeri	41	2,2317	1,18768		
	Toplam	185	2,1797	,94649		
Anlamsızlık	0-5 yıl	48	2,8667	,75663	8,449	0,001*
	5-10 yıl	96	2,2104	,91600		
	10 yıl ve üzeri	41	2,4780	1,03235		
	Toplam	185	2,4400	,94151		
Kuralsızlık	0-5 yıl	48	2,6958	,66906	5,536	0,005*
	5-10 yıl	96	2,2646	,89372		
	10 yıl ve üzeri	41	2,1659	,89096		
	Toplam	185	2,3546	,86130		
Kendine yabancılaşma	0-5 yıl	48	2,7969	,83580	6,832	0,001*
	5-10 yıl	96	2,2682	,86164		
	10 yıl ve üzeri	41	2,2012	1,01122		
	Toplam	185	2,3905	,91810		
Toplum yabancılaşma	0-5 yıl	48	2,7361	,89709	5,677	0,004*
	5-10 yıl	96	2,2326	,86399		
	10 yıl ve üzeri	41	2,2154	,98478		
	Toplam	185	2,3595	,92294		
Toplam Yabancılaşma	0-5 yıl	48	2,6970	,59548	7,652	0,001*
	5-10 yıl	96	2,2157	,71579		
	10 yıl ve üzeri	41	2,2602	,83561		
	Toplam	185	2,3505	,74130		

* p<0.05

Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre çalışanların sessizlik ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır (p<0,05).

- ✓ 0-5 yıl arası toplam çalışmaya süresi olanların 5-10 arası çalışanlara göre daha çok yabancılaşma boyutunda anlamsızlık yaşadıkları;
- ✓ 0-5 yıl arası toplam çalışmaya süresi olanların 10 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha çok yabancılaşma boyutunda kuralsızlık yaşadıkları;

- ✓ 0-5 yıl arası toplam çalışmaya süresi olanların 5 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha çok yabancılaşma boyutunda kendine yabancılaşma, topluma yabancılaşma ve toplam yabancılaşma yaşadıkları saptanmıştır. Bu durum iş hayatında il 5 yılında olanların diğerlerine nazaran daha çok örgütsel yabancılaşma yaşadıklarını ortaya koymaktadır (H5 hipotezi kabul edilmiştir).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel sessizlik; çalışanların duygu ve düşüncelerini açığa vurmamak istememelerinden, bilinçli (kasıtlı) ve amaçlı bir şekilde iletişim kurmaktan geri çekilmeleri anlamına gelmektedir. Çalışanların fikirlerini dışarıya vurması ve alınan kararlara katılmaması, gerek çalışanlar gerekse örgütler için negatif bir takım sonuçlar meydana getirebilmektedir. Fakat örgütte hâkim olan sessizlik hali, hem çalışanlar hem de örgütler için zararlı bir olgu olarak görülse de faydalı olabileceği durumlar da mevcuttur. Az sayıdaki faydalarına karşın, daha çok zararlı bir olgu olarak görülen ve değerlendirilen sessizlik halinin, örgütler için önemi inkâr edilemeyecek bir gerçektir.

Örgütsel yabancılaşma ise en genel anlamda; çalışanın yaptığı işe karşı zamanla ilgisizlik duyması, emek verdiği çabaladığı işten verim alamaması, tatminsizlik, işin gerekliliklerini yerine getirmemesi, kendisini örgütün, işini yaşamının bir parçası olarak görememesi olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde yaşanan yabancılaşma sürecinden hem örgütün hem de tüm örgüt bireylerinin önemli ölçüde etkilendiğini söylemek mümkündür.

Buna göre; çalışanların örgüte, kendisine ve çalışma arkadaşlarına yabancılaşarak kendi kabuğuna çekilmesi, sessizleşmesi, işinden başka hiçbir olguyla ilgilenmemesi, örgüt içindeki etkinliklere katılmaması, örgütün verimliliğini ve sosyal maliyetleri olumsuz yönde etkilemekte ve örgüt içinde çatışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum işletmeleri, işgücü devrinin artması, işgörenlerin işe geç gelme, devamsızlık yapma, işi yavaşlatma ve işi sabote etme gibi işgören kaynaklı olumsuzluklarla da karşı karşıya bırakabilmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma olguları, örgütlerin ve yöneticilerinin üzerine önemle durması gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya sonuçları değerlendirildiğinde;

1. Araştırmaya katılanların sosyo- demografik özellikleri değerlendirildiğinde; katılımcıların 67,6'sının erkek, %58,9'unun lise mezunu, %51,9'unun bekâr olduğu, %49,2'sinin 31-40 yaş aralığında ve %51,9'unun 5-10 yıl arası olduğu saptanmıştır.
2. Araştırma Ölçeklerine verilen cevapların puan ortalamaları (1-5) incelendiğinde; toplam örgütsel adalet algıları ($2,4533 \pm 0,74360$), toplam örgütsel güven düzeyi ($2,3505 \pm 0,74130$) düşük olduğu saptanmıştır. Veriler kendi içerisinde karşılaştırıldığında; çalışanların toplam sessizlik içinde en çok savunma amaçlı sessizlik davranışı ($2,5676 \pm 0,86416$), en az kabullenici sessizlik davranışının ($2,0951 \pm 0,74835$) sergilendiği; toplam yabancılaşma içerisinde en çok anlamsızlık tipi yabancılaşma davranışı ($2,440 \pm 0,94151$), en az güçsüzlük tipi yabancılaşma davranışı ($2,1797 \pm 0,94649$) sergilediği görülmektedir.
3. Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; **toplam sessizlik ile toplam yabancılaşma arasında aynı yönlü orta düzey bir ilişki** ($r=0,451^{**}$) saptanmıştır. Ölçeklerin alt boyutları açısından incelendiğinde;
 - ✓ kabullenici sessizlik ile yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,535^{**}$);
 - ✓ savunma amaçlı sessizlik ile toplam yabancılaşma arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,507^{**}$);
 - ✓ örgüt yararına sessizlik ile yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,548^{**}$);
 - ✓ örgüt yararına sessizlik ile yabancılaşmanın toplum yabancılaşma boyutu arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,684^{**}$); örgüt yararına sessizlik ile toplam yabancılaşma arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki ($r=0,802^{**}$) olduğu saptanmıştır ($p<0,01$).

4. Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetlerine göre çalışanların sessizlik ile yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p>0,05$). Örgüt yararına sessizlik boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla sessiz kaldıkları; yine aynı şekilde daha fazla kendine yabancılaşma yaşadıkları saptanmıştır.
5. Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların medeni durumlarına göre çalışanların sessizlik ile yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p>0,05$). Toplam sessizlik boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla sessiz kaldıkları saptanmıştır.
6. Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların yaş değişkenine göre çalışanların sessizlik ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). 41 ve üzeri yaş grubunda olanların 40 yaş ve altı olanlara göre daha fazla toplam sessizlik sergiledikleri saptanmıştır. Bu durum orta yaş bireylerin gençlere göre daha çok sessiz kaldıklarını göstermektedir.
7. Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre çalışanların sessizlik ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$).
 - ✓ 0-5 yıl arası toplam çalışmaya süresi olanların 5-10 arası çalışanlara göre daha çok yabancılaşma boyutunda anlamsızlık yaşadıkları;
 - ✓ 0-5 yıl arası toplam çalışmaya süresi olanların 10 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha çok yabancılaşma boyutunda kuralsızlık yaşadıkları;
 - ✓ 0-5 yıl arası toplam çalışmaya süresi olanların 5 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha çok yabancılaşma boyutunda kendine yabancılaşma, topluma yabancılaşma ve toplam yabancılaşma yaşadıkları saptanmıştır. Bu durum iş hayatında il 5 yılında olanların diğerlerine nazaran daha çok örgütsel yabancılaşma yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören -Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? (1. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel Sessizlik Ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Darıyemez, K. (2010). *Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu Ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi (Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs*. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eryılmaz, A.ve Burgaz, B. (2011). *Özel Ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri*. *Eğitim Ve Bilim Dergisi*, 36 (161), 271-286.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Kılınç, E. ve Ulusoy, H. (2014). Investigation Of Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence And Employee Performance At Physicians And Nurses, And The Relationship Among Them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25-34.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. Ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta Ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma*(Master's Thesis, Trakya Üniversitesi).
- Özler, N. D. E. ve Dirican, M. Ö. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 291-310.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. In *Research In Personnel And Human Resources Management* (Pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Şimşek M. Ş., Çelik A., Akgemci T. ve Fettahlıoğlu T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 269-289.
- Şimşek M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik A., (2014). Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütsel Davranış. Eğitim Yayınevi, Konya
- Turan, B. ve Haşit, G. (2017). Beyaz Yakalı Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik: Banka Şubesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 6(3), 22-36.
- Tutar, H. (2014). İş Gören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65 (01), 175-203.
- Uçar, Z. ve Duygulu E. (2016). Örgüt Yapı Ve Özellikleri Bağlamında Örgütsel Sessizliğin Oluşumu: Nitel Bir Araştırma. *Finans Politik Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 53 (614), 21-45.
- Uysaler, A. L. (2010). Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı Ve Yabancılaşma Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma Ve Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 315-334.
- Yalçınsoy, A. ve Zincirkıran, M. (2016). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi. *Scientific Cooperation For The Future In The Social Sciences International Conference*, 1187-1195.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2016). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal Of Academic Volue Studies*, 2 (4), 76-98.