

**T.C.**  
**AMASYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE DIŞLANMAYA İLİŞKİN AKADEMİSYEN**  
**GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ABDULBAKİ PEKEL**

**AMASYA**

**Ekim – 2023**

**T.C.**  
**AMASYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE DIŞLANMAYA İLİŞKİN AKADEMİSYEN**  
**GÖRÜŞLERİ**

**Hazırlayan**  
**Abdülbaki PEKEL**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Adem BAYAR**

**AMASYA – 2023**

## TEZ ONAY SAYFASI

Abdulkaki PEKEL tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE DIŞLANMAYA İLİŞKİN AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ” başlıklı çalışma aşağıdaki jüri tarafından 28/08/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

### Jüri

### İmza

Danışman : Prof. Dr. Adem BAYAR

.....

Üye : Doç. Dr. Fethi KAYALAR

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Şenay YAPICI

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. .../.../.....

.....

**Doç. Dr. Hasan YERKAZAN**

**Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü**

## ETİK BEYAN

Tezimin içerdığı yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin ortaya çıkması durumunda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

28/08/2023

**Abdubaki PEKEL**

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE DIŞLANMAYA İLİŞKİN AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ

Abdulgani PEKEL

Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos/2023

Danışman: Prof. Dr. Adem BAYAR

Bu çalışmanın amacı; yükseköğretim kurumlarında meydana gelen olaylardan biri olarak örgütsel sessizlik ve dışlanmaya ilişkin akademisyen görüşlerini ortaya koymaktır. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin yaşadıkları ya da tecrübe edindikleri örgütsel sessizlik ve dışlanmaya ilişkin görüşlerini, çözüm önerilerini ve bu sorunların doğurabileceği sonuçları ortaya koyma ve olası çözüm yollarını bulma hedefiyle bu çalışma ortaya konmuştur.

Araştırma nitel araştırma çerçevesinde icra edilmiştir. Çalışma içerisinde nitel araştırma desenlerinden olan olgubilim deseninden yararlanılmıştır. Araştırmada çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu Amasya ili Merkez ilçedeki bir yükseköğretim kurumunda görev yapan ve branşları; beden eğitimi ve spor, eğitim bilimleri, İngiliz dili ve eğitimi, matematik eğitimi, okul öncesi eğitimi, sosyal bilgiler eğitimi, Türkçe eğitimi olan toplamda 14 akademisyenle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak 12 maddelik açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcıların her biriyle kendilerinin müsait olduğu zaman diliminde yüz yüze ortalama 45-60 dakika sürede olacak şekilde görüşmeler sağlanmıştır. Ardından katılımcılardan elde edilen veriler betimleyici bakış açısıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda veriler analiz edildiğinde katılımcılar örgütsel sessizlik kavramını; kurum yararı için düşünce üretmeme, yönetim baskısından kaçınma, örgüt içinde içe kapanma, sadece işe odaklanmak, örgüt içi iletişimsizlik ve örgüt içi olaylara karşı tepkisizlik şeklinde ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda katılımcılar örgütsel sessizliğin çözüm önerilerine yönelik olarak; demokratik örgüt ortamı sağlanmalı, adaletli bir liderlik tarzı benimsenmeli, çalışanlara sağlıklı iletişim ortamları sağlanmalı, eleştiriye açık bir yönetim ve çalışma ortamı olmalı, şikayetler önemle incelenmeli, profesyonel destek alınmalı ve YÖK programlarında yer almalı şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan akademisyenler dışlanma kavramını; kasıtlı şekilde grup dışına atma, yalnızlaştırma, ait olamama, ötekileştirme, yok

sayma ve saygısızlık olarak ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda akademisyenler örgütsel dışlanma sorununun çözümüne yönelik olarak da; demokratik bir lider ve yönetim olmalı, örgüt bazlı farklı stratejiler, eleştirel bir örgüt ortamı kurulmalı, farkındalık oluşturulmalı, liderler eğitilmeli, katı kurallar ile örgüt ve kişi hakları korunmalı, kayırmacılık ve çıkarıcılık önlenmeli ve örgüt içerisinde görevler sıklıkla rotasyona uğramalı şeklinde çözüm önerileri ortaya koymuşlardır.

*Anahtar Kelimeler; sessizlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sessizliğin nedenleri, dışlanma, örgütsel dışlanma, örgütsel dışlanmanın nedenleri.*



## ABSTRACT

### ACADEMICIAN VIEWS ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND EXCLUSION

Abdulgazi PEKEL

Amasya University, Institute of Social Sciences

Department of Educational Sciences, M.A., August/2023

Supervisor: Prof. Dr. Adem BAYAR

The aim of this study is to reveal the views of academics on organizational silence and exclusion as one of the events that occur in higher education institutions. This study aims to reveal the views of academics working in higher education institutions on organizational silence and exclusion that they have experienced or experienced, their solution suggestions and the consequences that these problems may cause and to find possible solutions.

The research was conducted within the framework of qualitative research. The phenomenology design, which is one of the qualitative research designs, was utilized in the study. The study group was selected by purposive sampling method. The study group of the research was carried out with a total of 14 academicians working in a higher education institution in the central district of Amasya province and their branches; physical education and sports, educational sciences, English language and education, mathematics education, pre-school education, social sciences education, Turkish education. A semi-structured interview form consisting of 12 open-ended questions was used as a data collection tool. Face-to-face interviews were conducted with each of the participants at their own convenience for an average of 45-60 minutes. The data obtained from the participants were then analyzed descriptively.

When the data were analyzed as a result of the research, the participants expressed the concept of organizational silence as not producing ideas for the benefit of the organization, avoiding management pressure, withdrawal within the organization, focusing only on work, lack of communication within the organization and unresponsiveness to organizational events. As a result of the research, the participants expressed their opinions on the solution suggestions for organizational silence as follows: a democratic organizational environment should be provided, a fair leadership style should be adopted, healthy communication environments should be provided to employees, there should be a management and working environment open to criticism, complaints should be examined with importance, professional support should be obtained and it should be included in Higher Education Programs. The academics participating

in the research expressed the concept of exclusion as deliberate exclusion from the group, isolation, not belonging, marginalization, ignoring and disrespect. As a result of the research, academics suggested solutions to the problem of organizational exclusion as follows: there should be a democratic leader and management, different organizational-based strategies, a critical organizational environment should be established, awareness should be created, leaders should be trained, organizational and individual rights should be protected with strict rules, nepotism and self-interest should be prevented, and tasks within the organization should be rotated frequently.

*Keywords; silence, organizational silence, causes of organizational silence, exclusion, organizational exclusion, causes of organizational exclusion.*



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın süresince ve yüksek lisans eğitimim boyunca zamanını, bilgi ve tecrübesini ve emeğini benden esirgemeyen, süreç sırasında katkılarıyla beni motive eden ve çalışmamız tamamlanana kadar bana yardımcı olan, süreci adım adım takip eden ve bana daima destek olan kıymetli danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Adem BAYAR'a teşekkürü borç bilirim. Ayrıca değerli katkılarından dolayı jüri hocalarım Doç. Dr. Fethi KAYALAR ve Dr. Öğr. Üyesi Şenay YAPICI'ya da çok teşekkür ederim.

Araştırma sırasında gerekli verilerin toplanmasında emeği geçen tüm akademisyen hocalarıma, akademik sürecimde daima beni destekleyen eşim Emine GÜLÇİÇEK PEKEL'e teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde bana sonsuz destek olan, her zaman süreci devam ettirmeme destek olan annem Eda UÇAR'a ve babam Birol PEKEL'e teşekkür ederim. Tez çalışmamın iş hayatımla beraber ilerlemesinde sabır ve anlayış gösteren Onur DUYGUN ve Hakan YILMAZ'a desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Abdulkali PEKEL

28/08/2023

## İÇİNDEKİLER

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| ETİK BEYAN .....      | i   |
| ÖZET.....             | ii  |
| ABSTRACT .....        | iv  |
| ÖNSÖZ.....            | vi  |
| İÇİNDEKİLER.....      | vii |
| TABLolar DİZİNİ ..... | xi  |

### I. BÖLÜM

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. GİRİŞ .....                | 1 |
| 1.1. Problem Durumu .....     | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı ..... | 5 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi ..... | 5 |
| 1.4. Sayıtlılar .....         | 6 |
| 1.5. Sınırlılıklar .....      | 7 |
| 1.6. Tanımlar .....           | 7 |

### II. BÖLÜM

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 2. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....                   | 9  |
| 2.1. Örgüt Nedir?.....                                              | 9  |
| 2.2. Örgütü Oluşturan Unsurlar.....                                 | 10 |
| 2.3. Sessizlik Nedir?.....                                          | 11 |
| 2.4. Örgütsel Sessizlik Nedir? .....                                | 12 |
| 2.4.1. Sessizliğin Oluşum Sebepleri.....                            | 13 |
| 2.4.2. Örgütsel Sessizlik Türleri.....                              | 14 |
| 2.4.3. Örgütsel sessizliğin örgüt ve birey üzerindeki etkileri..... | 14 |
| 2.4.4. Elverişsiz okul ortamlarında örgütsel sessizlik .....        | 15 |
| 2.4.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....                         | 15 |
| 2.5. Dışlanma Nedir?.....                                           | 16 |
| 2.5.1. Örgütsel Dışlanma.....                                       | 18 |
| 2.5.3. Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri .....                         | 22 |
| 2.5.4. Örgütsel Dışlanma Sonuçları .....                            | 22 |

### III. BÖLÜM

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 3. YÖNTEM .....             | 23 |
| 3.1. Araştırma Modeli ..... | 23 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3.2. Araştırma Grubu.....        | 24 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları ..... | 26 |
| 3.4. Verilerin Analizi.....      | 26 |

#### IV. BÖLÜM

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 4. BULGULAR.....                                       | 28 |
| 4.2. Örgütsel Sessizlik Nedir? .....                   | 28 |
| 4.2.1. Birinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular ..... | 28 |
| 4.2.3. Tepkisizlik.....                                | 29 |
| 4.2.4. İletişimi Kesmek .....                          | 29 |
| 4.2.5. Sesin Olmaması.....                             | 29 |
| 4.2.6. Bilinçli Susma .....                            | 30 |
| 4.2.7. Huzur.....                                      | 30 |
| 4.3. İkinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular.....     | 30 |
| 4.3.1. Kurum yararı için düşünce üretmeme .....        | 31 |
| 4.3.2. Örgüt içi iletişimsizlik.....                   | 31 |
| 4.3.3. Örgüt içinde içe kapanma.....                   | 32 |
| 4.3.4. Yönetim baskısından kaçınma .....               | 32 |
| 4.3.5. Örgüt içi olaylara karşı tepkisizlik .....      | 32 |
| 4.3.6. Sadece işe odaklanmak.....                      | 33 |
| 4.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Nelerdir? .....    | 33 |
| 4.4.1. Üçüncü Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular.....   | 33 |
| 4.4.2. Örgütsel nedenler .....                         | 34 |
| 4.4.3. Bireysel nedenler.....                          | 34 |
| 4.4.4. Değersiz görülme .....                          | 34 |
| 4.4.5. Adaletsizlik.....                               | 35 |
| 4.4.6. Örgütte dışlanma .....                          | 35 |
| 4.5. Dördüncü Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular .....  | 36 |
| 4.5.1. Nitelsiz işler .....                            | 36 |
| 4.5.2. Örgütün çöküşü .....                            | 37 |
| 4.5.3. İletişimsiz örgüt çalışanları .....             | 37 |
| 4.5.4. Psikolojik tahribat .....                       | 37 |
| 4.5.5. Verimli insan gücü kaybı .....                  | 38 |
| 4.5.6. Adalete olan inançta azalma.....                | 38 |
| 4.5.7. İş doyumu düşük çalışanlar .....                | 38 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 4.6. Örgütsel Sessizliğin Oluşmaması İçin Neler Yapılabilir?..... | 39 |
| 4.6.1. Beşinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular .....            | 39 |
| 4.6.3. Demokratik örgüt ortamı sağlanmalı.....                    | 40 |
| 4.6.4. Adaletli bir liderlik tarzı benimsenmeli .....             | 40 |
| 4.6.5. Çalışanlara sağlıklı iletişim ortamları sağlanmalı .....   | 40 |
| 4.6.6. Eleştiriye açık bir yönetim ve çalışma ortamı olmalı.....  | 41 |
| 4.6.7. Şikayetler önemle incelenmeli .....                        | 41 |
| 4.6.8. Profesyonel destek alınmalı .....                          | 41 |
| 4.6.9. YÖK programlarında yer almalı .....                        | 42 |
| 4.7. Dışlanma Nedir?.....                                         | 42 |
| 4.7.1. Altıncı Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular .....            | 42 |
| 4.7.2. Kasıtlı şekilde grup dışına atma .....                     | 43 |
| 4.7.3. Yalnızlaştırma .....                                       | 43 |
| 4.7.4. Ait olamama .....                                          | 43 |
| 4.7.5. Ötekileştirme .....                                        | 44 |
| 4.7.6. Yok sayma.....                                             | 44 |
| 4.7.7. Saygısızlık .....                                          | 44 |
| 4.8. Yedinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular .....              | 45 |
| 4.8.1. Yalnızlaştırma .....                                       | 45 |
| 4.8.2. Görmezden gelme/ Yok sayma .....                           | 46 |
| 4.8.3. Ayrımcılık .....                                           | 46 |
| 4.8.4. Değersiz görme .....                                       | 46 |
| 4.8.5. Çekimser bırakma .....                                     | 46 |
| 4.8.6. Mobbing .....                                              | 46 |
| 4.8.7. Niteliklerin Köretilmesi .....                             | 47 |
| 4.9. Sekizinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular .....            | 47 |
| 4.9.1. Ayrımcılık .....                                           | 48 |
| 4.9.2. Adaletsiz imtiyazlar.....                                  | 48 |
| 4.9.3. Gruplaşma sorunu .....                                     | 48 |
| 4.9.4. Başarıların adaletsiz ödüllendirilmesi .....               | 49 |
| 4.9.5. Başarıdan doğan kıskançlık.....                            | 49 |
| 4.9.6. Cezalandırma.....                                          | 49 |
| 4.10. Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri Nelerdir?.....               | 50 |
| 4.10.1. Dokuzuncu Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular.....          | 50 |

|                                                                     |                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 4.10.2. Başarı.....                                                 | 50                                      |
| 4.10.3. Adaletsizlik.....                                           | 51                                      |
| 4.10.4. Farklılık .....                                             | 51                                      |
| 4.10.5. Politika gütmeye .....                                      | 51                                      |
| 4.10.6. Kıdemcilik/Gruplaşma .....                                  | 51                                      |
| 4.11. Onuncu Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular .....                | 52                                      |
| 4.11.1. Psikolojik çöküntü.....                                     | 53                                      |
| 4.11.2. Örgütün Çöküşü .....                                        | 53                                      |
| 4.11.3. Mesleki başarısızlık.....                                   | 53                                      |
| 4.11.4. Sosyal İletişimin Zarar Görmesi .....                       | 54                                      |
| 4.12. On Birinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular .....            | 54                                      |
| 4.12.1. Demokratik bir lider ve yönetim olmalı .....                | 55                                      |
| 4.12.2. Örgüt bazlı farklı stratejiler .....                        | 56                                      |
| 4.12.3. Eleştirel bir örgüt ortamı kurulmalı.....                   | 56                                      |
| 4.12.4. Farkındalık oluşturulmalı .....                             | 56                                      |
| 4.12.5. Liderler eğitilmeli.....                                    | 57                                      |
| 4.12.6. Katı kurallar ile örgüt ve kişi hakları korunmalı .....     | 57                                      |
| 4.12.7. Kayırmacılık ve Çıkarıcılık önlenmeli .....                 | 57                                      |
| 4.12.8. Örgüt içerisinde görevler sıklıkla rotasyona uğramalı ..... | 57                                      |
| V. BÖLÜM                                                            |                                         |
| 5. TARTIŞMA .....                                                   | 58                                      |
| VI. BÖLÜM                                                           |                                         |
| 6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....                                           | 63                                      |
| 6.1. Sonuç.....                                                     | 63                                      |
| 6.2. Öneriler.....                                                  | 65                                      |
| 6.2.1. Yükseköğretim Kurumu Yöneticilerine Yönelik Öneriler.....    | 65                                      |
| 6.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....                                | 66                                      |
| KAYNAKÇA .....                                                      | 67                                      |
| EKLER .....                                                         | 70                                      |
| EK 1. Etik Kurul İzni .....                                         | 71                                      |
| Ek. 2 Araştırma İzni Onayı .....                                    | 72                                      |
| Ek 3. Veri Toplama Aracı.....                                       | 74                                      |
| ÖZ GEÇMİŞ .....                                                     | <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b> |

## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Araştırmaya Katılan Akademisyenlere Ait Demografik Özellikleri .....                                            | 25 |
| Tablo 2. Sessizlik Kavramına İlişkin Değerlendirmeler .....                                                              | 28 |
| Tablo 3. Katılımcıların “Örgütsel Sessizlik” kavramına ilişkin yaptıkları tanımlar .....                                 | 31 |
| Tablo 4. Katılımcıların “Örgütsel sessizliğin nedenleri” olarak sıraladıkları etmenler .....                             | 33 |
| Tablo 5. Katılımcıların örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin görüşleri .....                                         | 36 |
| Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Sessizliğin Çözümüne Yönelik Görüşleri.....                                             | 39 |
| Tablo 7. Katılımcıların Dışlanma Kavramına İlişkin Görüşleri.....                                                        | 42 |
| Tablo 8. Katılımcıların Dışlanma Kavramı Yerine Kullanabilecekleri Kavramlar .....                                       | 45 |
| Tablo 9. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Durumu Hakkındaki Düşünceleri.....                                             | 47 |
| Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Dışlanmanın Nedenlerine Yönelik Algıları .....                                         | 50 |
| Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Dışlanmanın Sonuçlarına İlişkin Görüşleri.....                                         | 52 |
| Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Dışlanmanın Olmaması İçin Geliştirdikleri Çözüm<br>Önerilerine İlişkin Görüşleri ..... | 54 |

## I. BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve konuyla ilgili kavramların tanımları yer almaktadır.

#### 1.1. Problem Durumu

Hemen hemen her örgütte görülmesi muhtemel bir davranış olan örgütsel sessizlik, toplumun gelişmişliğinin en başat öğeleri arasında yer alan üniversitelerde de görülebilmektedir. Bu konuya değinmeden önce sessizliği irdelediğimizde sessizlik, Türk Dil Kurumuna göre; ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde yine Türk Dil Kurumuna göre sessiz sözcüğü; Ses, gürültü çıkarmadan yapılan bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar neticesinde de sessizlik halinde, bireyin bir olay karşısında bilinçli bir şekilde olaydan uzak kalmayı tercih etmesi yorumunu yapabiliriz. Bu da şu anlama gelmektedir; birey, bağlı olduğu örgüt bünyesinde karşılaştığı muamele, gördüğü saygı, sevgi eksikliği ve birçok çeşitli olumsuz nedene bağlı olarak önce örgütüne olan güven duygusunu yitirmekte ardından da bunun bir dışavurumu olarak kendini sessizliğin daimî protestosuna sevk etmektedir. Bireyde meydana gelen bu davranışa da alanyazında örgütsel sessizlik denilmektedir.

Örgütsel sessizliğin incelenmesi konusunda önem arz eden bir diğer konu da etikdir. Etik belli bir durum karşısında bireyin nasıl bir davranış ortaya koyması gerektiğini ya da bireyin ortaya koyduğu davranışı inceleyen bir sistemdir (Kesgin, 2009). Çok çeşitli alanlarda çeşitli etik tanımları yapılabilir. İşgüden ve Çabuk (2006) da etik için insanların ilişkileri sırasında bağlı oldukları değerleri ve kuralları doğru- yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki anlamda ele alan bir felsefe disiplini olarak tanımlamışlardır. Etik birçok alan için farklı şekilde tanımlanabilir. Araştırmada etiğin örgüt ve meslek ile olan ilgisi daha çok olduğundan örgüt ve meslek etiğinin ne olduğuna ilişkin literatür ele alınmıştır.

Örgütsel etik kavramı belli bir gruba mensup bireylerin davranışlarının doğru –yanlış veya iyi kötü şeklinde örgütsel kurallar çerçevesinde incelenmesidir. Şahin ve Dündar (2011) örgütsel etiği örgüt çalışanlarının örgütün etiksel uygulamaları konusunda sahip oldukları tutumlar olarak tanımlamıştır. Çalışanların gözünden örgütler ahlaki anlamda nasıl görünüyor veya çalışanlar örgütte yer bulabilmek için ne tip etik kuralları benimsemeli sorusunun cevabını örgütsel etik konusu içermektedir. Doğan ve Kılıç (2014) de örgütsel etiği örgüt üyelerinin örgütün etik iklimini algılayış ve yorumlayış biçimi olarak tanımlamışlardır.

Örgüt üyelerinde etik değerler olumlu şekilde algılanırsa çalışanların örgüte bakışı da olumlu olacaktır. Gölcür (2022) örgütsel etiği, örgütün ana değerlerini ve hedeflerini gerçekleştirmek, amaç ve hedeflerin çatıştığı noktaları saptamak ve sorunların mümkün olan en ideal şekilde çözümünü sağlamak için ortaya konan bir çaba olarak tanımlamıştır. Daha açık ifadeyle Gölcür'e göre örgütsel etik, etiksel davranışların ve ahlakın örgütün gündelik sürecine ve hedeflerine uygulanması olarak tanımlanmaktadır.

Mesleki anlamda da etik tanımlanabilir. Mesleki etik iş yaşamında insanların yaptıkları eylemlerin doğru ya da yanlış olma durumunu değerlendiren bir kuramdır. Meslek etiğinin toplum, müşteri, patron, işçi, maliyet, ast-üst gibi birçok değişkeni olabilir. Meslek etiğinin önemi de yapılan işin kalitesinin artırılması için veyahut iş yerinde nitelikli bir çalışma ortamı sağlanması için gerekli olduğundan gelmektedir (İşgüden ve Çabuk, 2006). Arslan (2005) de meslek etiğini çalışan bireyin mesleğin gerektirdiği davranışları benimsemesi ve uygulaması olarak tanımlamıştır. Birey mesleğin gerektirdiği davranışları yapmakta zorlanıyorsa burada bireysel ya da mesleki sebepler araştırılabilir. Mesleki anlamda sorun yaşayan bireylerde mesleki etik açısından da problemler ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel sessizlik, yalnızca bireysel değil aynı zamanda gruplaşma halinde de gösterilebilmektedir. Özellikle geleneksel liderlik türleriyle işletilen, çalışanların uzmanlıklarının ve kişiliklerinin önemsenmediği örgütlerde çalışanlar, bireyselden çok grup halinde örgütsel sessizliği göstermektedirler. Durak (2012) yöneticilerin çalışanlarından duydukları olumsuz eleştirileri değerlendirmek yerine çalışanlarına yaptırım uyguladıklarından dolayı çalışanlarda örgütsel sessizliğin meydana gelebileceğini savunmuştur. Yönetimin örgüt üyelerine karşı gösterdiği bu nahoş tavırlar ister istemez üyelerde örgüte ait olmama düşüncesini uyandırmaktadır.

Örgütsel sessizliğin görülmesinin yönetim tarafından olan kusurlarından bir diğeri de örgüt yöneticisinin çalışanlarına güvenmemesi sonucu ortaya çıkan kararsızlaştırma politikasıdır. Burada örgüt yöneticisi çalışanlarına asla özgür karar verme hakkı vermez, onların yerine düşünür ve sürekli olarak dönüt isteme davranışı sergiler. Durak (2012) özellikle dikey hiyerarşi bulunan örgütlerde bu örgütsel sessizlik davranışının görülmesinin daha sık olduğundan bahsetmektedir. Dikey hiyerarşide ast ve üst gibi kavramlar neticesinde astlar fikirlerini açıkça üstüne belli edememektedir. Bu da bir süre sonra karar özgürlüğü kısıtlanan bireyin bağlı olduğu örgütüne olan inancını sarsmaktadır.

Örgütsel sessizlik gerek görsel basın gerekse de yazılı basında kendisine az miktarda da olsa zaman zaman yer bulmaktadır. Örneğin; Milliyet gazetesinin 17.12.2022 tarihli “Yükseköğretimde Sessiz İstifa-1” başlıklı haberinde köşe yazarı yükseköğretim kurumlarında

Çalışanların eski coşku, özveri, başarıya olan inançları, akademik çalışma azimlerinde olan işteğin neredeyse yok olduğunu bunun da somut anlamda olmasa da soyut anlamda bir istifa olduğunu yazmıştır. Yine Manşet gazetesinin 22.12.2022 tarihli haberinde de alanyazındaki örgütsel sessizlik, “sessiz istifa” adıyla ele alınmış ve tanımı olarak da insanların ilişkilerinde ve işlerinde bir anda dinamik ve samimiyeti bırakıp durağan bir moda geçmesi olarak tanımlamış ve günümüzde oldukça fazla artış gösterdiğinden bahsetmiştir. Habere göre sessiz istifa, bireyin değer göremediği kanısına vardığında ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütte başarı sağlanması, çalışanların örgütlerine olan inançlarının tam olması, çalışanların iş anlamında üstlerine düşen sorumluluğu fazlasıyla yapmaları için öncelikle örgütsel güvenin sağlanması gerekmektedir. Bu da tabii ki modern yönetim anlayışları ve günümüz sosyal ihtiyaçlarına cevap verebilmekle mümkün olabilmektedir. zgen ve Sürgevil (2009) rgtsel sessizlik ortamının örgütlerde ortadan kaldırılması için şu nerileri vermektedirler:

- Çalışanların mesleki gelişimleri desteklenmeli,
- Çalışanlara yönelik danışmanlık faaliyetleri yürütülmeli,
- Yöneticiler alışanları karar alma sürecine dahil etmeli,
- Yönetici ve çalışan ya da çalışan ve çalışan arası iletişimin tüm kanalları açık olmalı,
- Çalışanlara alanlarında karar alabilme imknı sağlanmalı şeklinde nerileri mevcuttur.

Bu neriler işığında ilerlenirse çalışanlarda örgütsel güven algısı gelişecek bu da örgütün gelişimine, devinimine ve ilerlemesine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Ancak bu önerilerin aksi olan yöntemler uygulanırsa örgütün geleceği tehlikeye girecektir. Çalışanlar mesaiyi doldurmak dışında bir amaç sergilemeyeceklerdir.

Bir rgt içerisinde örgütsel sessizlik meydana gelmişse bu davranış bir süre sonra yayılacak ve ister istemez diğer çalışanlara ve çevreye de sirayet edecektir. Sözgelimi bir okulda öğretmenlerin okul müdüründen kaynaklı ya da diğer öğretmenlerden kaynaklı bir nedenle örgütsel sessizliğe bürünmeleri öncelikle okulun asıl varoluş amacı olan “ğrencilerin eğitimi”ni tehlikeye atacaktır. Örgütsel sessizliğe bürünmüş bir ğretmen öğrencisinin akademik başarısını, sosyo-kültürel, bilişsel ve fizyolojik gelişimini takip etmek yerine “ders anlatıp geçme” yolunu seçecektir. Bu da bir süre sonra ilgisiz öğretmenin ilgisiz nesiller yetiştirmesine neden olacaktır. Akman (2010) okuldaki örgütsel iletişimin öğrencileri doğrudan etkileyebildiğini savunmaktadır. Yine böyle bir örgütte öğretmenler arası dedikodular ve sırlar ortaya çıkabilir. Ayrıca böyle bir örgütte yine müdürün liderliği de tehlikeye girebilir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte karşı olan düşünce ve davranışlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Tayfun (2016) örgütsel sessizliğin çalışanlarda örgüte olan bağlılığın azalması, çalışanların görevlerini bırakma düşüncesine kapılması ve yapılan iş sonucu doyuma ulaşmak yerine tatminsizlik yaşamaları gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu saptamıştır. Bu şekilde ilerleyen bir iş hayatı da çalışanlar üzerinde devamlı bir baskı ve devamlı bir stres oluşturacağından çalışanların hem daha kısa süre çalışmalarına hem de işteki verimlerinin düşük olmasına neden olacaktır. Kendini bağlı olduğu örgütte değersiz hisseden birey, bir süre sonra psikolojik ve fizyolojik olarak bu durumun etkilerini bedeninde ve yaşamında görecektir. Macit ve Erdem (2020) çalışanların örgütsel sessizliğe kapılmalarının onlarda psikolojik sorunlar meydana getireceğini bu da bir süre sonra çalışanların iş yerlerinde uyumsuzluk göstermeleri ve kendilerini alanlarında yetersiz hissetmelerine neden olacağını göstermektedir.

Yukarıda görüldüğü gibi örgütsel sessizliğin gerek iş gerek okul gerekse de diğer tüm sosyal kurumlarda görülebildiği, görüldüğünde de hemen hemen aynı yıkıcı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik çalışanın tercihen seçtiği bir dışavurum gibi gözükse de aslında zorunlu bir seçenektir. Demokratik olmayan iş ortamlarında, geleneksel liderlerin bulunduğu ortamlarda, çalışanlar arası ayrımcılık gösterilen ortamlarda, çalışanların fikirlerinin önemslenmediği ve çalışanların uzmanlıklarının hiçe sayıldığı ortamlarda, çalışanlar üzerinde mutlak bir hakimiyet kurmaya çalışan liderlerin olduğu hemen hemen her örgütte bir örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkması muhtemeldir. Bu tip davranışların sergilendiği ortamlarda görülen örgütsel sessizlik, bir süre sonra çalışanların işe olan bağlılıklarını ve örgütün başarısına olan inançlarını azaltacağından doğrudan örgütün de geleceğini tehlikeye atmaktadır. Bu bahsedilen örgüt hele ki bir okul ya da yüksek öğretim kurumuysa bunun sonuçları ister istemez daha da kötü olacaktır. Çünkü herhangi bir okulda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe kapılmaları öğrenciler tarafından hemen fark edilebilmekte ve bu da öğrencinin akademik başarısından okula olan bağlılığına kadar birçok alanda olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Çünkü öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki olumsuz bir davranış her ne kadar küçük bir davranış gibi gözükse de öğrenciler tarafından daha farklı algılanmakta ve yansımaları da o denli büyük olmaktadır. Bunu daha birçok farklı tipteki örgütlere uyarlamak mümkündür fakat çalışmamız yükseköğretim kurumları üzerine olduğundan örgütsel sessizliğin daha çok eğitim kurumundaki eğiticiler ve akademisyenler üzerine olan yansımalarına değinilmiştir.

Çalışanların önemsendiği, uzmanlıklarına değer verildiği, alınacak kararlarda söz hakkına layık görüldüğü bir örgüt ortamında ister istemez çalışanlar kendilerini bu örgüte bir şey katmış olmaktan dolayı doyumda hissedecekler bu da onların örgütsel sessizliğe

bürünmelerine engel olacaktır. Yükseköğretim kurumlarında da aynı şekilde akademisyenlerin uzmanlıklarına değer verilmesi, çalışmaları üzerinde sınırlar konulmaması, yıllık alınacak kararlarda önceden kendilerine danışılması, öğrenci – öğretmen arasına müdahale edilmemesi gibi hususlara dikkat edilirse ülkemiz için çalışmalarını sürdüren bu bilim insanları daha özgür, daha yenilikçi çalışmalar ortaya koyup çalışmalarını kurumları adına tanıtmaktan keyif alarak doyuma ulaşabilirler. Aksi olduğunda da ne yazık ki sadece bir akademik takvimin bitişini beklemekten daha fazla bir şey kurumlarına katamayacaklarından kurumlarına da faydaları olamayacaktır.

Bu araştırmada yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin yaşadıkları örgütsel sessizlik durumları ve bunların onlarda meydana getirdiği etkileri tespit etmek amaçlanmıştır. Böylece yükseköğretim dünyasında da üzerine çok değinilmeyen bu soruna dikkat çekmek amaçlanmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; yükseköğretim kurumlarında meydana gelen olaylardan biri olarak örgütsel sessizlik ve dışlanmaya ilişkin akademisyen görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1. Örgütsel sessizlik nedir?
2. Dışlanma nedir?
3. Örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?
4. Örgütsel dışlanmanın nedenleri nelerdir?
5. Örgütsel sessizliğin oluşmaması için neler yapılmalıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

İnsan bir şeyi benimseyebildiği, onu kendinden bir parça olarak sayabildiği zaman tam olarak kendini o şeye verebilir. Bu gerek iş hayatı gerek okul yaşamı gerekse de sosyal yaşamda olan herhangi bir örgüt için de böyledir. Bireyler mensubu oldukları örgütlerin adeta bir uzvu gibi olup her biri uzmanı olduğu ayrı bir alanda uzmanlıklarını gerçekleştirmek isterler. Bunu yapabilen ve yaptığının karşılığını manevi ve maddi yönden alabilen bireyler örgütlerine karşı bağlılık duygularını güçlendirebilmektedirler. Fakat birey örgüt içerisinde uzmanlığının hiçe sayılması ve yönlendirilmesine maruz kalırsa, fikirleri önemsenmezse ya da yaptıkları değer görmezse bir süre sonra birey örgüt içerisinde kendini bağımsız olarak görüp hem örgütsel dışlanmaya hem de örgütsel sessizliğe kapılacaktır. Bunun olmaması için örgüt yöneticilerine

çok fazlaca iş düşmektedir. Demokratik yönetimler, katı olmayan yöneticiler, planlı ve programlı ilerleyen süreçler ve çalışanlara karşı eşit tutum gibi birçok etken yöneticilerin gözetiminde yürütülmelidir. Yöneticiler çalışanlarına elbette vizyon ve misyonları dahilinde bir çerçeve sunmalı fakat bu çerçeve çalışanların uzmanlarını, fikirlerini kısıtlayacak bir kalınlığa sahip olmamalıdır. Çalışanların sadece hedefini belirleyip süreci ve sürecin yönetimini çalışanlara bırakmalılardır. Bu tip bir yönetim ile yönetilen örgütler çalışanlarınca da daha çok sahiplenilme duyguna girileceğinden olumlu yönde gelişmesi ihtimali daha da artacaktır.

Özellikle eğitim kurumlarının yöneticilerine bu anlamda daha çok iş düşmektedir. Eğitim yöneticileri bir fabrika yöneticisinden farklı olarak cansız bir hammadde yerine bizzat bir ülkenin geleceği olan gençler ve çocukları hammadde olarak işlemektedirler. Bu sebeple okul gibi bir örgütte öğretmenlerin örgütsel sessizliğe bürünmesi, öğretmenlerine değer vermeyen yönetim tarzlarının benimsenmesi öğretmenler örgütsel sessizlik ve dışlanmayı meydana getirir bu da işinden hoşnutsuz öğretmenlerin öğrencilere olan etkisi olumsuz yönde etkiler. Öğretmenlerin yalnızca çalışmış olmak için okulda olduğunu sezinleyen öğrenciler de bir süre sonra içinde oldukları ortamın yapay olduğu, insanların bu ortama mecbur bırakıldığı kanısına varabilir. Bu da öğrencinin akademik başarıyı öncelik olarak görmesinin önüne geçecektir. Özdemir vd. (2010) okuldaki tüm üyelerin birbirinin varlığına ve çalışma anlayışlarına saygı duymalarının okulda gerçek başarının o zaman sağlanacağını belirtmişlerdir.

Alanyazına bakıldığında örgütsel sessizlik üzerine özel şirketler ve iş ile ilgili kurumlarda daha çok çalışmalar yapıldığı görülmekte fakat yukarıda da belirtildiği üzere örgütsel sessizliğin önemli bir yansıması ne yazık ki eğitim kurumlarında meydana gelmektedir. Özellikle akademik çalışmaların yürütüldüğü, bilimsel ilerlemenin gerçekleştiği, gençlerin mesleki eğitimde uzmanlıklarını kazandığı bir kurum olan yükseköğretim kurumlarında görülen örgütsel sessizlik diğer kurumlar aksine daha çok tehlike arz etmektedir. Akademisyenlerin yaşadığı örgütsel sessizlik onların uzmanı oldukları bilimden uzaklaşıp yalnızca derse girip çıkmalarına dönüşmekte ve derslerinde de başarıyı sağlayamamalarına neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışmamız örgütsel sessizliğin akademisyenler üzerindeki etkileri, onlarda olan yansımaları ve onlarda meydana gelen tahribatlarını tespit etmek, onların çözüm önerilerinden hareketle alanyazındaki çözüm önerilerini karşılaştırarak yen bir bakış açısı ortaya koymak amaçlandığından çalışmamız bu yönüyle önem kazanmaktadır.

#### **1.4. Sayıtlar**

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

1. Araştırmaya katılan akademisyenler görüşme sorularına samimi, içten, doğru ve tarafsız olarak cevapladıkları kabul edilmiştir.
2. Çalışmaya katılan akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve dışlanmaya ilişkin bireysel tecrübeye sahip oldukları bilinmektedir.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

1. Yapılan araştırma; 2022-2023 eğitim öğretim yılı, Amasya Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerle sınırlıdır.
2. Araştırmada veri toplama aracı olarak sadece görüşme tekniği kullanılmıştır.

### 1.6. Tanımlar

**Örgüt:** Belirli bir amaç doğrultusunda, bilinçli bir biçimde karar alınarak oluşturulmuş, amaçlarına yönelik faaliyetleri birden çok bireyle yürütebilen çevreyle bağlantılı sosyal bir kurumdur (Draft, 2007; Çev. Kibaroglu, 2022). Bir başka tanımda ise örgüt; insanların bir arada çalışmalarını için oluşturulmuş yapılardır (Balçık, 2002). Yine diğer bir tanımda da örgüt; birden fazla insanın ortak bir amaç ve tema uğrunda birleşmesi ve bu amaçlarına yönelik faaliyet yapmalarıdır (Güney, 2000).

**Örgütsel Sessizlik:** bir örgüt içerisinde üyelerin karşılaştıkları sorun karşısında boyun eğme, korku ve savuşturma düşünceleriyle hareket ederek düşünce, yetkinlik ve bilgilerini bilinçli bir şekilde paylaşmamalarıdır (Macit ve Erdem, 2020). Diğer bir tanımda da örgütsel sessizlik; bireylerin üyesi olduğu örgütlerde karşılaştıkları sorunlar karşısında sorunun çözümü için çok az şey yapmaları ya da fikir belirtmemeleridir (Henriksen ve Dayton, 2006; Çev. Algın, 2014).

**Dışlanma:** Kişinin bir veya daha çok insan tarafından yok sayılması veya göz ardı edilmesi durumudur. Bu göz ardı süreci genelde kişiye herhangi bir açıklama yapılmadan gerçekleştirilir (Williams, 1997; Çev. Abaslı, 2018).

**Örgütsel Dışlanma:** belirli bir örgüte mensup olan bir bireyin düşüncesini rahatça paylaşamaması, kendisinin önemsenmeyeceğini düşünmesi veya düşüncesinin sorun karşısında bir fark yaratmayacağı fikrine kapılmasıdır (Milliken vd., 2003; Çev. Yarmacı ve Ayyıldız, 2020).

**Yönetici:** Yönetim işini yapmaya haiz, işgücünü ve sermayeyi yönetilecek örgütün amaçları doğrultusunda kullanan ve idame ettiren kişidir (Sarioğlu ve Uğur, 2014).

**Lider:** Belirli bir örgütün amaçları doğrultusunda örgüt üyelerini güdüleyen, onları etkili yöntem ve tekniklerle yöneten, yönetimine örgüt üyelerini de dahil eden ve tüm bunlar olurken hoşgörü, güven ve samimiyeti de elden bırakmayan yöneticilerdir (Sarioğlu ve Uğur, 2014).



## II. BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Örgüt Nedir?

Örgüt, belirli bir amacı olan, birden çok kişinin ortak katkıları ile hareket eden ve nihai hedefe varmaya amaçlayan bir yapıdır. Örgüt oluşumunu sürdürebilmek için birden çok bireye ihtiyaç duymaktadır. Bu anlam ve oluşum itibarıyla de örgüt sözcüğü etimolojik olarak incelendiğinde, örgüt için ortak amaca sahip birden çok birey ya da kavramın var olması gerektiği yargısına varılmaktadır. Örgüt sözcüğü köken itibarıyla “ör-” fiilinin çekimlenmesi ile türetilmiştir. Örmek eylemi de en az iki şeyin birbirine sistemli ve düzenli şekilde düğümlenmesi olarak değerlendirilebileceğinden dolayı örgütün yapı itibarıyla gereksinim duyduğu maddeler kelimenin kökeninde de mevcuttur. Buna göre bir örgütte ortak bir amaç, sistem ve birden çok kişi ya da nesne bulunmalıdır.

Kıbaroğlu (2022) örgüt için rastgele olmayan yollarla meydana gelmiş, amacı ve amaçlarına yönelik ortak eylemleri bulunan, çevreyle bağlantılı sosyal bir kurumdur, tanımını yapmıştır. Bu tanımda da yine örgütün rastgele oluşmadığını, belirli bir amacı ve hedefi olan insanların bu yapıyı meydana getirdiği vurgulanmaktadır.

Alıç (1995) da örgüt için belirli bir amaç etrafında toplanan bireyler tarafından oluşturulan kurumlardır tanımını yapmakla birlikte örgütü yapısı itibarıyla de ikiye ayırmaktadır. Ona göre biçimsel ve doğal örgüt olmak üzere iki tip örgüt vardır. Biçimsel örgüt, belli bir hedef ve süreç için bir araya gelmiş içerisinde amaç, iş birliği, görev paylaşımı, ortak misyon, yetki, hiyerarşi gibi unsurları barındıran, genelde kendi liderini önceden seçen bir yapıdır. Doğal örgüt ise günümüzde özellikle biçimsel örgütlerin içerisinde daha sık rastlanılan bir örgüt tipidir. Doğal örgütler belli bir örgütün içerisindeki bireyleri ortak bir amaç etrafında birleştiren, her üyenin neredeyse eşit statüde olduğu, herkesin hemen hemen iletişimde bulunduğu, kendiliğinden oluşan, sürece dayalı ortaya çıkan bir yapıdır.

Güney (2000)’e göre örgüt yine aynı şekilde iki veya daha fazla bireyin istedik şekilde bilinçle oluşturduğu, iş birliği sürecine dayanan bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Örgütü diğer yapılardan ayıran başat ögenin ise amaç olduğunu vurgulamaktadır. Amaca yönelik oluşmayan yapılar yalnızca sosyal yapılar olarak değerlendirilmiştir.

Son olarak Balçık (2002) de örgütü bireylerin bir arada etkin ve verimli şekilde çalışmalarını amaçlayan ve bu amaçlarının sonuçlanmasını hedefleyen bir süreç olarak

tanımlamaktadır. Örgütü yalnızca kuruluş ve işletme olarak değil, insanın ihtiyacı sonucu oluşmuş tüm gruplar olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlarda da belirtildiği üzere örgütün başat yapı taşlarından biri insan, diğeri bilinç ve sonuncusu da amaçtır. Bir örgüt içerisinde bu unsurlardan biri yoksa ona tam anlamıyla örgüt denmesi pek de mümkün değildir. Bu sebeple örgüt kurumu bahsi geçtiği yerlerde içerisindeki tüm bu unsurlarla birlikte ele alınmalıdır. Çünkü örgütü içinde görev alan bireylerden, yöneticilerden, örgütün amaçlarından ayrı değerlendirmek bilimsel açısından oldukça yanlış bir tutum oluşturmaktadır.

## 2.2. Örgütü Oluşturan Unsurlar

Örgüt çalışmalarında kuşkusuz örgüt kadar örgütü meydana getiren unsurların da en az örgüt kadar önemi vardır. Her ne kadar örgüt yapısal olarak toplu şekilde ele alınmayı gerektirse de bu bütünün parçalarını bilmek bütünü anlamayı daha da kolaylaştıracaktır. Bir örgütün içerisinde kuşkusuz en başat öge insandır. İnsanın örgüt içindeki varlığı, görevi, yetkileri gibi birçok unsur da birer birer inceleme alanı olarak yer almaktadır. Burada örgütü oluşturan unsurları olağan şekilde patron/lider, işçi, iş gibi faktörler başlığı altında incelemekten ziyade yapısal olarak örgütlerin ne türlerde kurulduğu, hangi yöntemlerle yönetildiği üzerinde durulacaktır.

Örgütler yapıca karma, şekilsel ve merkezi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla;

**a) Karma Örgüt:** Örgütün içerisindeki yatay, dikey veyahut bölgesel/yöresel farklılığı ifade eden örgüt yapı türüdür.

- a. Yatay Çeşitlilik: Örgütsel yapı içerisinde bireylerin sahip oldukları çeşitli uzmanlık alanlarını ifade eder. Örgüt içerisinde her bireyin farklı uzmanlık alanlarına sahip olması o örgütün yatay farklılık oranını artıracaktır. Yatay farklılık zenginlik gibi gözükse de örgütlerin yönetimini ve departmanlar arası iletişimi zorlaştıracığından çok fazla çeşitlendirilmemelidir.
- b. Dikey Çeşitlilik: Örgüt içerisindeki astlık- üstlük durumunu belli eder. Örgüt içerisindeki ast- üst kademesi arttıkça, örgüt içi iletişim de azalacağından dolayı iletişim eksikleri de ortaya çıkacaktır.
- c. Bölgesel/ Yöresel Farklılık: Örgüte mensup bireylerin farklı bölgelerden olması örgüt içerisindeki kültürel çeşitliliği artırsa da fazlası tıpkı diğer unsurlar gibi

yine örgüt içi iletişimi zedeleyebilir hatta gruplaşmalara neden olabileceğinden dolayı örgüt içerisinde bölgesel farklılıkların oranı iyi ayarlanmalıdır. (Ankara Üniversitesi, Uzem Sunu 2018)

**b) Şekilsel Örgüt:** Örgüt içerisinde yapılan işin belirli kurallara dökülüp aşamalandırılmasını ifade etmektedir. Bir örgüt içerisinde şekilsel önem arttıkça çalışanların inisiyatif kullanmaları, yeteneklerini işe dökmeleri o denli azalacaktır, şekilsel önemin düşük miktarda seyrettiği örgütlerde de tersi şekilde çalışanların bireysel becerileri, inisiyatif göstermeleri ön plana çıkacaktır. Bu iki durumun da fazla olması örgüt açısından zararlı olabileceğinden dengesi iyi ayarlanmalıdır. (Ankara Üniversitesi, Uzem Sunu 2018)

Şekilsel önemin fazla olduğu örgütlerde çalışanlardan tek tip işin tek tip bir sonuçla yapılması beklenir. Bu da bir süre sonra iş tatminsizliğini doyurabilir. Şekilsel önemin az olduğu örgütlerde de belirli işlerden beklendik sonuçlar alınma ihtimali zorlaşır. Bu sebeple şekilsellik dengesi örgütler bazında iyi sağlanmalıdır.

**c) Merkezi Örgüt:** Örgüt içerisinde karar yetkisinin dağılışıyla ilgilenen örgütsel yapı türüdür. Eğer kararlar daha çok örgütteki üst denem yöneticiler tarafından alınıyorsa bu örgüt içerisindeki merkezileşmeyi temsil etmektedir. (Ankara Üniversitesi, Uzem Sunu 2018)

Örgüt içerisinde merkezileşmeye dikkat etmek örgütün amaçlarına ulaşması ve bu ulaşım süreci esnasında çalışanların verimliliğinin en üst düzeye taşınması amacıyla oldukça önemlidir. Örgütün aşırı merkezileşmesi ya da aşırı bayağılaşması durumu örgüt içerisinde dengesizlik yaratacağından karar mercii dengeli bir şekilde seçilmelidir.

### 2.3. Sessizlik Nedir?

Sessizlik, isme eklenen -sız/-siz yokluk anlamı veren yapım ekiyle beraber her ne kadar ortamda var olan sesin ortadan kalkması, veyahut sesin hiç var olmaması, duyulmaması en sonunda da tepkisizlik, eylemsizlik olarak birçok akademik tanıma sahip olsa da aslında sessizlik bir nevi tepki gösterme, eylem yapma, deyimsel anlamda sesini çıkarma hareketidir. Burada da insanlar belirli bir olaya karşı tepkilerini yine belirli baskılar ya da nedenlerden dolayı sessizlikle dile getirmektedirler.

Algın (2014) sessizlikle ilgili yapmış olduğu çalışmalar sonucunda Pinder ve Harlos (2001)'un tanımından hareketle sessizliğin, yönetime ya da diğer güçlere karşı örgüt üyelerinin yapmış olduğu bir beklenti, karşı koyma ya da eleştiri olarak tanımlamıştır. Ona göre sessizlik sessiz yapılan fakat içerisinde görüş, düşünce, beklenti ve tepki barındıran bir eylem türüdür.

Bu nedenle her disiplin açısından sessizlik tanımları farklılık göstermektedir. Sessizlikle ilgili bu yanlışın giderilmesi çalışmanın mahiyetinin kavranması açısından daha etkili olacaktır. Sessizliğin yorumlanması, onun bir anlamının olduğunun kavranması, sessizliğin ortadan kaldırılmasının ilk adımıdır.

#### 2.4. Örgütsel Sessizlik Nedir?

Sessizlik kadar tepkili bir diğer eylem de örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, tıpkı sessizlik gibi suskun bir konuşma dilidir. Burada beden, mimik ve tavırların diliyle tepki ortaya konur. Günümüz sosyal dünyası ve iş dünyası karmaşıklıklaştıkça ve örgütlenme sayısı arttıkça örgüt kaynaklı sorunlar bir hayli artış göstermektedir. Bu sebepten dolayı son zamanlarda örgütü inceleyen çalışma ve konu başlıklarının sayısı bir hayli artmıştır. Örgütsel sessizlik de bu konu başlıklarından biridir fakat günümüzde oldukça yaygın bir şekilde görülmekte ve tecrübe edilmektedir. Örgütsel sessizlik, bireyin örgüt içerisinde yaşamış olduğu kötü olaylara, haksızlıklara veya saygısız tavırlara karşı ortaya koymuş olduğu bir nevi tepki çeşididir. Birey bir veya birden çok kişinin tepkisinden çekindiği için ya da sorumluluğu üstlenmemek için örgüt içerisindeki yatay ve dikey ilişkilerinde örgütsel sessiz olma eğilimine girmektedir. Örgütsel sessizlik yaşayan birey veya gruplar çalışma ortamlarında tepkisiz kalmayı, fikirlerini ifade etmemeyi ve sorumluluk almaktan kaçınmayı tercih ederler. Alanyazında da örgütsel sessizlik üzerine birçok çalışma yazılmıştır. Bu çalışmalardan birkaçı literatür olarak ele alındığında örgütsel sessizliğin mahiyetini daha kolay anlamak mümkün olacaktır.

İlk çalışmada Macit ve Erdem (2020) örgütsel sessizlik, bireylerin düşüncelerini açıkça belirtmeden kendi içinde düşünüp tutmasıdır. Örgütsel sessizlik hissedilen bir adaletsizliğe tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumdaki örgüt üyeleri, örgütün ilerleyişini etkileyecek kararları kasıtlı şekilde örgütteki diğer bireylerle paylaşmama kararı sergilemektedir. Örgütsel sessizlik için diğer bireylerin örgüt içindeki durumdan hoşnut olması veya örgüt içindeki durumu değiştirmeye haiz kişilerden destek alınmaması gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin birçok nedeni bulunabilir. Bunlar arasında şunlar örnek gösterilebilir; yöneticilerin çalışanların fikirlerini sınırlandırması, örgüt üyelerinin utanma içgüdüğü, örgüt ile karşı karşıya gelmeme arzusu gibi.

Karabağ Köse (2014) örgütsel sessizlik, bireylerin örgütlerini ilgilendiren konular hakkında konuşmama çabaları, bilgi, duyum ve düşüncelerini bilerek gizlemeleri ve örgütün tepkisiyle karşılaşmamak için konuşmamayı seçtikleri davranış biçimidir. Örgütsel sessizlik örgütün gelişimine ve ilerleyişine engel teşkil etmekle beraber çalışanların örgütsel bağlılık

düzeylerini de kayda değer bir biçimde düşürmektedir. Ayrıca çalışanlarda sık sık izin alma, mazeret gösterme ve işe gitmekten kaçınma davranışları meydana gelmektedir.

Algın (2014) de örgütsel sessizlik için bireylerin örgütü ilgilendiren düşünce, bilgi ve deneyimlerini örgütün yararına olacağından emin olsa dahi kasıtlı şekilde örgütle paylaşmaması olarak tanımını yapmıştır. Çalışanlar örgütsel meseleler hakkında çoğunlukla görüş sahibi olsalar da bunun bilinmemesi yönünde uğraşlar sergilerler. Bireyler örgütten dışlanmamak veyahut utanç duyduğundan dolayı örgütle ilgili fikirlerini saklama eğilimindedirler. Ayrıca çalışanlar örgüt yöneticisinin fikriyle ters düşmemek adına da bu kararı almaktadırlar.

Alparslan ve Kayalar (2012) de benzer şekilde örgütsel sessizliği çalışanların örgütlerini ilgilendiren konular hakkında düşünce, bilgi ve görüşlerini paylaşmaktan imtina etmeleri, örgütün tepkisiyle yüzleşmek istememeleri sonucu sessiz kalmayı tercih etmeleri olarak tanımlamaktadır. İş hayatındaki yatay ve dikey yönlü iletişimde özellikle de dikey iletişimdeki üst-ast arasındaki iletişimde baskı ile karşılaşan ast zemindeki çalışan, üst zemindeki yöneticinin tepkisinden çekindiğinden dolayı kasıtlı şekilde fikrini paylaşmamaya ve örgütsel sessizliğe bürünmeye başlar.

Maçoşoğlu ve Kaya (2018) da örgütsel sessizliği yukarıdaki çalışmalara benzer şekilde bireylerin örgütleriyle ilgili görüşlerini bile isteye saklama çabası olarak tanımlamıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin geçmişte bir nevi uyum sağlama süreci olarak görülürken sonrasında tepkisel bir davranış olarak günümüzde ele alınmaya başladığına değinmişlerdir. Örgütsel sessizlik, örgütün gelişimini ve devinimini tehdit eden başat öğelerdendir.

Son olarak Sezgin (2013) 'ne göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içerisindeki aksaklık ve sorunları bildiği halde bunu örgütle paylaşmaktan imtina etmesidir.

#### **2.4.1. Sessizliğin Oluşum Sebepleri**

Örgütsel manada sessizliğin oldukça etkili olduğu günümüz dünyasında örgütsel sessizliğe sebep olan etmenleri bilmek soruna yaklaşım ve sorunun çözümü açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu sebepten ilgili literatüre göz atıldığında örgütsel sessizliğin oluşum nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür;

Algın (2014), Alparslan ve Kayalar (2012) ve Macit ve Erdem (2020) örgütsel sessizliğin oluşum sebeplerini temelde üçe (3'e) ayırmışlardır. Bunlar örgütsel sebepler, yönetimsel sebepler ve bireysel sebeplerdir. Bunların açıklanmasının öncesinde ise genel anlamda örgütsel sessizliğin nedenleri şöyle sıralanabilir;

1. Toplum ve kültürün gerektirdiği nedenler,
2. Örgüt içinde bireyler arası taraflı yönetim,
3. Yöneticilerin otorite anlayışları,
4. Örgütün yapısal olarak sessizliğe müsaade etmesi belli başlı örgütsel sessizlik nedenleri arasında sıralanabilir.

#### **2.4.2. Örgütsel Sessizlik Türleri**

Macit ve Erdem (2020)' e göre sessizlik türleri kabul edici, savunma ve koruma amaçlı olmak üzere üç çeşittir.

Kabul edici sessizlik, çalışanların örgüt içerisindeki işleyişi sorgulamadan olduğu gibi benimseyip bu işleyiş doğrultusunda çalışmasıdır. Kabul edici sessizlikte bireylerin ilk amacı işsiz kalmamaktır. Bu nedenle bu tip sessizlik yaşayan bireyler oldukça fazla itaatkâr tavırlar sergilemektedirler. Diğer çalışanlarla iletişimden mümkün olduğunca kaçınırlar ve bildiklerini kendilerine saklarlar.

Savunma amaçlı sessizlik, kabulleniciden farklı olarak çalışanın sessizliğin bozulacağı elverişli ortam oluşana kadar sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar burada daha bilinçli ve güdümlü şekilde hareket ederler ve bilgilerini istemli şekilde geçici bir süreyle örgütten gizlerler.

Koruma amaçlı sessizlik, diğer iki sessizlik türünden farklı olarak çalışanın ben düşüncesinin değil biz düşüncesin yararı için ortaya koyduğu bir sessizlik türüdür. Çalışanlar burada örgütü nispeten bir kültür olarak görür ve örgütün devamlılığının daha önemli olduğuna kanaat getirir böylece bildiklerini arkadaşlarının ve örgütün devamlılığı adına gizli tutar.

Burada önemli olan örgütlerin çalışanlarının içine düştüğü sessizliğin önceden farkına varması ardından da doğru müdahale için onların yaşadıkları sessizlik türünü tespit edebilmesidir. Çalışanlarla görüşmeler yapılmalı onların düşünceleri alınmalı ve örgüt içerisindeki bu sessizlik ortamı ortadan kaldırılmalıdır.

#### **2.4.3. Örgütsel sessizliğin örgüt ve birey üzerindeki etkileri**

Örgütü kurmak kadar örgütün devamlılığını sağlamak da bir o kadar önem arz etmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki her bir çalışanın da bu düşüncede olması oldukça önemlidir. Örgüt yöneticileri bu düşüncelyi hem benimsemeli hem de bu düşüncelyi uygulamaya geçirmelidirler. Bir örgütün devamlılığı için alınacak önemlerden biri de şüphesiz örgütsel

sessizliktir. Örgütsel sessizlik, bir örgütü adeta yavaş yavaş beklenen sona doğru sürükleyen sessiz bir yaptırımdır. Bu nedenle yöneticilerin bu konuyla mücadelesi oldukça gereklidir. Örgütsel sessizliği tespit etmenin birçok yöntemi ve türü var fakat yönetici olarak örgütsel sessizliğin etkilerini bilmek de bu sıkıntının tespiti için oldukça kolaylık sağlayacaktır.

Özgen ve Sürgevil (2009) örgütsel sessizliğin örgüte ve bireye olan etkilerini başlıca şöyle sıralamışlardır;

1. Çalışanların işsel doyuma ulaşamamaları, kendilerini işe yarar hissetmemeleri,
2. Çalışanların asosyal bir kişilik yapısına bürünmeleri,
3. Çalışanlarda örgüte olan güvenin azalması, bağlılıklarının düşmesi, işi önemsememe,
4. Örgütteki iletişimsizlik ortamı sonucu iş arkadaşları arasında uzaklaşma yaşanması,
5. Örgütün değişimine karşı ayak uyduramama korkusu gibi örgütsel ve bireysel düzeyde bazı etkileri görülebilir. Bu etkileri yöneticiler ya da örgütteki diğer bireyler tespit ettiklerinde orada bir sorun olabileceği ihtimalini akıllarına getirmeleri örgütün yararına olacaktır.

#### **2.4.4. Elverişsiz okul ortamlarında örgütsel sessizlik**

Okul ortamında özellikle öğrenciler tarafından da hemen anlaşılabilen örgütsel sessizlik konusu özellikle eğitim öğretim yönünden daha elverişsiz okullarda daha çok önem arz etmektedir. Bu konu üzerine çalışma yapan Karabağ Köse (2014) bu konu ile ilgili olan araştırmasının sonucunda, dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin diğer okullara göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle bu tip okullardaki idarecilere daha çok yük düşmektedir. Çevresel etmenlerin yoksunluğunu daha çok çeken bu okullardaki öğretmenlere kurum içerisinde kendilerini bulacakları, kendilerini kuruma ait hissedecekleri görevler verilmeli, yönetim süreci onlarla iş birliği içinde gerçekleştirilmelidir.

#### **2.4.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütsel sessizliğin çalışanların iş hayatı, kişisel duygu ve düşünce ve sosyal hayat gibi birçok alanda etkileri olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda Algın (2014) örgütsel sessizliğin sonuçlarına yaptığı literatür taramalarından derlemelerle şöyle özetlemiştir;

- I. Örgüt içerisinde kusur kapayıp süreci ilerleten değil, hata ve kusur arayan çalışanlar türeyecektir,
- II. Çalışanın örgüte bağlılığı, iş doyumu ve örgüte olan güveni azalacaktır,
- III. Karar alırken danışmayan bireyler sonucu örgüt yanlış kararlara sürüklenecektir,
- IV. Sessizliğin gelenekleşmesi sonucu örgütün varlığı tehlikeye girecektir,

- V. Örgüt içerisindeki iletişimsizlik nedeniyle bireyselleşme öne çıkacaktır bu da grup başarisına olumsuz yönde etki edecektir, şeklindedir.

## 2.5. Dışlanma Nedir?

Sözlüksel anlamıyla dışlanmak, “dışarıda tutulmak, bir yere veya topluluğa alınmamak” (TDK sözlük) olarak tanımlanmaktadır. Yani sosyal bir varlık olan insanı, ihtiyaç duyduğu sosyalleşme güdüsünden hariç tutmak için yapılan eylemler bütünüdür. Dışlama eylemini gerçekleştiren kişi veya grup olabilir ve bunlar bir veya daha çok kişiyi dışlayabilirler. Dışlama eylemi genelde örgüt içerisinde görülür ve dışlanan bireye çoğu zaman bir açıklama yapılmaksızın gerçekleştirilir. Dışlanan birey/grup da bu eyleme maruz kaldığında birçok farklı tepki ile örneğin, hayıflanma, karşı dışlama, yeni bir gruba mensup olma, içine kapanma, kırgınlık, küsme hali veyahut da bir iş yeriye işten ayrılma gibi yaptırımlarla kendisini dışlayan kitleye karşı bir tavır sergileyebilir. Tüm bunların ışığında dışlanmak eylemi günümüz sosyal toplumlarında ve bu toplumlara ait örgütlerde fazlaca görülebilmektedir. Bu sebepten ötürü dışlanma, ülkemizde ve dünyada oldukça fazla araştırma konusudur. Alanyazında dışlanmak ile ilgili birçok farklı tanım ve çalışmalar mevcuttur.

Abaslı ve Özdemir (2019) dışlanmayı kişinin bir veya birden çok kişi tarafından, çoğunlukla herhangi bir açıklama olmaksızın örgüt dışında tutulması olarak tanımlamaktadır. Yapmış oldukları çeviriler sonucunda dışlanmayı üçe, sosyal dışlanma, sosyal reddedilme ve psikolojik dışlanma, olarak ayırmaktadır. Fakat dışlanma üçe ayrılrsa da hemen hemen bu üç farklı tipin tanımı yukarıdaki tanımdan pek bir farklılık göstermemektedir.

Yarmacı ve Ayyıldız (2020) de dışlanma için, belirli bir gruba mensup bireyin herhangi bir neden ifade edilmeksizin diğer grup üyeleri tarafından önemsenmemesi, ya da o kişiden uzak durulması (dışlanma) olarak tanımlamaktadır. Dışlanma eylemini bir süreç olarak değerlendirir ve bu süreç uzadıkça bireyde tükenmişlik, ümitsizlik, gruba yabancı hissetme, depresyon, yaşamına son verme gibi eylemlerinin görülebileceğini belirtmiştir.

Dönmez ve Mete (2019) da dışlanma ile ilgili bireyin olumsuz bir tepkiye maruz kalmadan ve genelde bir açıklama yapılmadan nedensizce yok sayılması ve görmezden gelinmesi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca dışlanma kelimesinin Fransızca varyantı olan Les Exclus sözcüğünün etimolojik kökeninin 1960’lı yılların Fransa’sında yoksullar için kullanıldığını vurgulamış ve hala bu kelimenin kullanımının tartışma konusu olduğunu belirtmiştir. 1980 sonrasında bu kelimeye sosyal kavramları kapsayacak yeni anlamlar yüklendiğini de belirtmiştir. Ayrıca dışlanmanın başlıca etkilerinden bahseden yazarlar

dışlanma etkilerinin gözlenmesi için yüz yüze olmanın şart olmadığını belirtmişler ve dışlanmaya maruz kalan bireyin anti-sosyal bir varlık olma yolunda ilerlediğini belirtmişlerdir. Son olarak da dışlanmaya maruz kalan bireyin, buna son vermek adına kendisine ait olmayan fikirleri benimsemeye başlayabilir ya da yalan söyleme yoluna gidebilir olduğunu belirtmiştir.

Soybalı ve Pelit (2018) ise dışlanmanın iş yeri boyutunu tartışmıştır. Dışlanma ile ilgili bireyin var olduğu ortamda yok sayılması şeklinde bir tanım yaparlar ve iş yerlerinde bireyin dışlanması davranışını bireyin iş arkadaşları ve amirleri tarafından görmezden gelinmesi, özel konuların bireyden gizlenmesi olarak tanımlamaktadırlar. İş yerinde dışlanmanın birey üzerinde iş performansının düşmesi, işten ayrılma niyeti sergilemesi, yeniliklere kapalılık, örgüte ait olamama gibi birçok olumsuz duygu yaratabileceği vurgulanmıştır. Son olarak da örgütsel dışlanmanın bir diğer belirtisi olarak da özellikle yöneticiler tarafından çalışanların iş başarıları görülmemekte ya da hak ettiği değerin verilmemesi de örgütsel dışlanmanın farklı bir boyutu olarak ele alınmıştır. Bunun örgütün ve çalışanın performansına olumsuz etkileri olabileceği de vurgulanmıştır.

Halis ve Demirel (2016) da örgütsel dışlanmayı farklı bir tanımlama olan örgütsel soyutlama ile koşturarak ele alıp açıklamışlardır. Onlara göre örgütsel soyutlama, kişinin örgüt içerisindeki iletişiminin herhangi bir sebepten engellenmesi sonucu kişinin ait olduğu kuruma, amirlerine, örgütteki arkadaşlarına karşı duyarsızlaşması ve isteksizleşmesidir. Örgütsel soyutlanmanın bireysel ve örgütsel götürüsünün yüksek olabileceğini belirtmişlerdir. Örgüt yöneticilerinin bu sebepten dolayı bu olaylara yönelik tedbir almaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Dışlanma için Yıldız ve Develi (2018) bireyin bir başka birey ya da grup tarafından göz ardı edilmesi tanımını yapmaktadır. Ayrıca dışlanma eylemi bireyin öz saygısı, ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı ve yaşamaya değerlik ihtiyacını sarsmaktadır.

Abaslı (2018) de dışlanmayla ilgili hemen hemen benzer tanımları yapmakta ve dışlanmanın “sosyal dışlanma, sosyal reddedilme ve psikolojik dışlanma” olmak üzere üç boyutuna değinmektedir. Ek olarak Leary (2005)’ten yaptığı çeviriden hareketle bu üç kavramı, dört boyutu ile açıklamıştır. Bunlardan ilki dışlanan birey ile dışlayan birey arasında geçmiş ilişki var mı varsa boyutu nedir? İkinci boyutsa bireyin gruptan dışlanmasına neden olan özelliği olumlu mu yoksa olumsuz bir özellik midir (grup nazarında)? Üçüncü boyut, dışlanan bireyin gruptan somut olarak mı yoksa soyut (psikolojik) olarak mı dışlanmıştır? Dördüncü ve son boyut ise dışlanan bireyin, dışlandığı grup içinde olan iletişiminin herkesle değil de sadece

azınlık ile mi olduğuna yanıt aramaktadır. Bu dört boyut için aranan sorular cevaplandırıldığında bireyin dışlanma boyutu hakkında daha net bilgi etmek nispeten mümkün olacaktır.

Yılmaz ve Akgül (2019) ise dışlanmanın geçmiş tarihi üzerine durmuşlar ve dışlanmanın ilk olarak M.Ö. 500 yılında Atina'da Atinalıların çoğunlukla eski siyasi liderlerini 10 yıllık süreyle toplumlarından uzaklaştırmaları ve onunla iletişimi keserek sürgün ettikleri bir yöntem olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

### 2.5.1. Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma, bireyin mensubu olduğu örgüt içerisindeki diğer birey ya da bireyler tarafından görmezden gelinmesi olarak tanımlanabilir. Buradaki örgüt günümüz insanı için çoğunlukla iş hayatını temsil etmekte olsa da sosyal dernekler, eğlence faaliyet alanları gibi birçok çevre ve toplumu olan alanlar da örgütün içine dahil edilebilir. Özellikle ömrünün önemli bir bölümünü iş yaşamında geçiren günümüz insanı için şüphesiz ki iş ortamındaki huzuru, kendini işine ait hissetmesi, başarılı olma ihtiyacı oldukça önem arz etmektedir. Hal böyle iken çalıştığı örgütte, örgütsel dışlanmayla karşılaşan bir çalışanın yaşadığı zorluk nispeten diğer ortamlara ve bireylere göre daha zorludur. İş örgütü içerisinde işveren ve iş gören olmak üzere iki farklı görev tipine sahip personel vardır. Burada işin önemli bir bölümü de işverene düşmektedir. İşveren, örgütü içerisindeki çalışanları iyi tanımalı, onların çalışmalarına değer vermeli, karar alma esnasında danışmalı ve çalışanlar arası ilişkilerden de haberdar olmalıdır. İş yerinde görülen örgütsel dışlanmışlık çalışanlar arası veya işveren ve çalışanlar arasında olabilir. Bu durum öncelikle iyi tespit edilmelidir. Çalışanlar arası örgütsel dışlanmışlık bir süre sonra yerini örgütsel dedikodu veya örgütsel kıskançlığa bırakabilmektedir. İşveren ve çalışanlar arasındaki örgütsel dışlanmışlık ise örgütün iş performansını, verimliliğini ve kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütsel dışlanmışlığa maruz kalan çalışanlar, işi bırakma, işi aksatma, işe devamsızlık gibi farklı eylemler ile yaşamış olduğu dışlanmışlığa bir tepki gösterme tavrı sergileyebilmektedir. Alanyazında örgütsel dışlanmışlıkla alakalı birçok farklı çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların çoğu da iş hayatında yaşanan örgütsel dışlanmışlıklara yöneliktir. Bu çalışmalardan bazılarında da örgütsel dışlanmışlıktan şöyle bahsedilmektedir;

İlk olarak Yarmacı ve Ayyıldız (2020) örgütsel dışlanma, çalışanların fikir ve bilgilerini bağlı olduğu örgütüyle paylaşmayarak iş performansını olumsuz yönde etkileyecek davranışlar sergilemeleridir. Örgütsel dışlanmışlık bir süre sonra örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir.

Abaslı ve Özdemir (2019) da örgütsel dışlanmayı bireyin iş yerindeki ilişkilerini ve performansını olumsuz etkileyen bir durum olarak ifade etmiştir. Buna ek olarak da dışlanan bireyin sapkınlık, ilgisizlik, agresiflik gibi davranışlar sergileme eğilimli olduğunu belirtmiştir. İş yerinde örgütsel dışlanmaya maruz kalınması işin geleceğini de tehlikeye atmakta olduğunu tespit etmiştir.

Dönmez ve Mete (2019) bireyin çalışma ortamında diğer birey ya da bireyler tarafından görmezden gelinmesine örgütsel dışlanmışlık denir. Örgütsel dışlanmışlık, günümüz iş dünyasının yadsınamaz bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple son zamanlarda buna yönelik çalışmalar önem kazanmıştır. Ayrıca örgütsel dışlanma bir nevi duygusal bir eziyettir. Çalışanların öz saygısı, ait olma ihtiyacı ve işe yarama güdüsüne ket vuran olumsuz bir eylemdir.

Bu tanımların ışığında Dönmez ve Mete (2019) yine öğretmenlerin yaşadığı örgütsel dışlanmışlığa da değinmişlerdir ve onlarda görülen dışlanmışlığın daha çok örgütsel tükenmişliği tetiklediğinden bahsetmişlerdir. İletişimin elzem olduğu öğretmenlik mesleğinde böyle bir durumla karşılaşan öğretmenler genelde okul değiştirme gibi yargılara varmaktadırlar. Bu durumun başka kurumlarda da görülmesi onların mesleklerine olan bağlılıklarına da zarar vermektedir. Örgütsel bağlılıkları ve meslek bağlılıkları zedelenen öğretmenlerin ve öğrencilerin verimi bundan olumsuz yönde etkilenecektir.

Halis ve Demirel (2016) ise örgütsel dışlanmayı “örgütsel soyutlama” adıyla kullanmışlardır ve örgütsel soyutlama için bireyin örgütle olan iletişiminin diğer örgüt bireylerince engellemesi sonucu bireyde/bireylerde örgütüne karşı meydana gelen soğuma davranışı tanımlı yapmışlardır. Örgütsel soyutlama bireyin öz benliğine, iş başarısına ve sosyalleşmesine olumsuz yönde etki yapmaktadır. Bunun sonucunda birey örgütten uzaklaşma, örgüt üyelerine kızgınlık ve örgütsel bağlılık gibi sorunlar yaşayacaktır. Örgüt yöneticilerinin örgütsel soyutlamanın birey ve örgüt bazında işleyişe yönelik maliyetinin fazla olacağını bilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler örgütsel soyutlamayı iyi sezinlemeli ve gerekirse üyelerine sosyal ve psikolojik destek sağlamalıdır.

Yıldız ve Develi (2018) örgütsel dışlanmayı diğer tanımlara benzer olarak birey ya da bireylerin başka bir birey ya da bireylere karşı sessiz kalması, konuşmaması, göz göze gelmek istememesi yani soğuk davranmasıdır şeklinde tanımlamışlardır. Bunlara ek olarak örgütsel dışlanmaya maruz kalmamak için çalışanların yalan söyleme eğilimlerinin olabileceğini, bireylerin kendilerini olmadıkları biri gibi gösterme eğilimlerinin meydana gelebileceğinden

bahsetmişlerdir. Örgütsel dışlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan yalan söyleme davranışı son derece dikkate değer bir konudur çünkü yalan söyleme davranışı ileriye yönelik yalan davranışına da dönüşebilir ki bu durumda da beklenen iş performansı ile karşılaşılan iş performansı arasında olumsuz olarak bariz bir fark meydana gelecektir.

Abaslı (2018) örgütsel dışlanma, bireyin veya bir topluluğun başka bir birey veya topluluğu görmezden gelmesi, yok sayması, hariç tutmasıdır. İş yerinde bu durumla karşılaşıldığında bireyin iş başarısı, aidiyet hissiyatı ve bağlılığı olumsuz yönde etkilenecektir. İş yerlerinde dışlanma her ne kadar yaygın bir durum olsa da üstüne düşülmeli ve araştırılmalıdır. Çünkü iş yerindeki dışlanmalar genelde çalışanları pasifliğe yani etkin olmamaya itmektedir. İlerleyen durumlarda ise çalışanlarda işten ayrılma fikri oluşmaktadır. Eğitim kurumlarında ise örgütsel dışlanma, öğretmenin ya da öğretmenlerin diğer öğretmenlerce hariç tutulması, yok sayılması, önemsenmemesi olarak tanımlanabilir. Öğretmenlerin yaşadığı bu örgütsel dışlanma şüphesiz öğrenci verimine, okul başarısına ve personel başarısına olumsuz yönde etki edecektir. Eğitim kurumlarında branş/alan farklılıklarından dolayı, dini, sosyal ve siyasal görüşten dolayı, rol model olma yönünden dolayı gibi birçok farklı nedenden dolayı örgütsel dışlanma davranışları meydana gelebilmektedir.

Artar vd. (2019) örgütsel dışlanmayla ilgili olarak; örgütsel dışlanma, bireylerin örgüt içerisindeki yatay ve dikey iletişimlerinin birtakım nedenlerden kaynaklı sebeplerle zarar görmesi, ilişkilerin ve iletişimin kesilmesi ve bunun sonucunda bireyde meydana gelen yalnızlık, tükenmişlik, kaygı, motivasyonsuzluk ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi davranışların görülmesidir. Örgütsel dışlanma çalışma ortamında örgüte ve örgütün çalışanlarına zarar vermekte olduğundan önlenmeli ve üzerine gidilmelidir.

Uysal (2019) da örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerinde oluşturduğu sinizm etkisi üzerine çalışmıştır ve örgütsel dışlanma için bireyin ya da bir grubun bağlı olduğu örgütteki, birey ya da gruplar tarafından yok sayılması şeklinde tanımını yapmıştır. Ardından örgütlerde dışlanma yönü dikey veyahut yatay olabilir. Dikey dışlanmalarda yönetici ve çalışan arası, yatay dışlanmalarda çalışan ve çalışan arası dışlanma olduğundan dolayı bunun grup çalışmasını etkilediğini, örgütün bütünlüğünü ve verimini tehdit ettiğini savunmuştur. Sinizm, bireylerin olayları öznel şekilde kötüce yorumlamaları veyahut menfaatçi bir yapıya bürünüp sosyal yaşamlarında sinik olmalarını ifade etmektedir. Örgütsel dışlanmışlık da düzey olarak örgüt içerisinde ilerlediğinde ve buna önlem alınmadığında çalışanlar örgütten ayrılmayı seçmezlerse sinikleşmeyi tercih ettikleri nispeten görülmüştür. Sinik bir çalışan da örgütünden utanır,

çalıştığı kurumun kendi öz benliğine zarar verdiğine inanır. Kendini diğer mesai arkadaşlarından üstün görüp işten mümkün olduğunca kaçma eğilimine sevk olabilir.

Yılmaz ve Akgün (2019) ise örgütsel dışlanma ile ilgili hemen hemen yukarıdaki tanımlamaların aynılarını yapmakta ve çalışmalarında örgütsel dışlanma ile örgütsel uyum arasındaki ilişkiyi tartışmaktadırlar. Araştırma sonucunda örgütsel uyum ile örgütsel dışlanmışlık arasında olumsuz bir etkileşim tespit etmişlerdir. Yani örgütsel dışlanmışlık düzeyi azaldıkça çalışanlardaki örgütsel uyum düzeyi artmaktadır. Örgütsel uyum ise bireylerin kendi değerleri ile kurumun değerleri arasında bir denge tutturması olarak tanımlanabilir.

Literatür üzerinde örgütsel dışlanmanın genel tanımları yukarıda belirtilmiştir. Örgütsel dışlanmanın iş yaşamındaki etkilerine özel yapılmış çalışmalardan birkaçı da şunlardır;

İlki vd. (2015) örgüt kültürü ve iş yerinde dışlanma üzerine çalıştıkları çalışmada, iş yerinde dışlanma ile ilgili olarak iş yerinde dışlanma, bireyin daha çok kişisel algısı olan iş yerinde önemsenmeme ve istenmeme algısı olarak tanımlanabilir. İş yerinde dışlanma örgütsel dışlanmalar arasında en yaygın görülen dışlanma tiplerindendir. İş yerinde dışlanma örgüte doğrudan zarar verebilen edilgen bir eylemdir. Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlarda görülmesi daha sık bir davranıştır. İnsan özü itibarıyla sosyal bir varlıktır ve bu sosyalliğini iş yaşamında da yaşamak istemesi de oldukça doğaldır fakat belli sebeplerden ötürü bu doğal güdü yerine gelememekte ve bunun yerine kişinin kendi iç dünyasına mahkûm kaldığı bir örgütsel yalnızlık yerini almaktadır. İş yerinde dışlanan birey; mutsuzluk, aykırılık, verimsizlik, tatminsizlik gibi davranışlar sergileyebilmektedir. İş yerinde dışlanma konusu son zamanlarda örgütsel dışlanma özelinde ayrı bir inceleme alanı haline gelmiştir.

Soybalı ve Pelit (2018) de iş yerinde dışlanmayı bir çeşit “soğuk şiddet” olarak adlandırır ve örgütsel dışlanmanın yarattığı etkileri yarattığını savunur. İşyerinde dışlanma davranışının işten ayrılmayı tetikleyen sebepler arasında başat ögedir. Küreselleşen dünyada özellikle şirketler ayakta kalabilmek için üretimi devamlı tutabilmek için ve kalifiye çalışanlarını kaybetmemek için onlara hâkim olmalı, örgütsel dışlanma gibi bir duyguya kapılmalarına engel olmalı ve onlara sosyal anlamda destek sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını artıracaklar ve bu da iş yerindeki performansın devamlılığına etki edecektir.

### 2.5.3. Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri

Örgütsel dışlanmanın nedenleri konusunda birçok çalışma mevcuttur. Yukarıdaki çalışmaların tanımlarından da örgütsel dışlanmanın sebeplerini çıkarım yapmam mümkündür. Bu çalışmalar ışığında Tutar vd. (2021) derleyici bir şekilde katılımcılardan elde ettikleri veriler doğrultusunda örgütsel dışlanmanın nedenlerini şöyle ifade etmişlerdir; engellenme, görmezden gelme, selam vermemek, kariyer bariyeri, istemediği ortamda çalıştırma, görev yeri değişikliği, iftira, kıskançlık, çekemezlik, her devrin adamı olmamak, özel hayata müdahale, başkası yüzünden dışlanma, işyerinde klikleşme, siyasi ve sendikal ayrımcılık ve etnik ayrımcılık.

### 2.5.4. Örgütsel Dışlanma Sonuçları

Bireyi örgüt içinde yok sayan ve ona birçok ruhsal ve bedensel yaptırıma maruz bırakan örgütsel dışlanmanın birey ve örgüt üzerinde sonuçları vardır. Bu sonuçları Tutar vd. (2021) katılımcılardan elde ettikleri veriler doğrultusunda şöyle ifade etmişlerdir; haksızlık, psikolojik sağlık, değersizlik hissi, anti depresan, sessizlik , içe kapanıklık, moral ve motivasyon bozukluğu, yalnızlık, yalıtılmışlık, fiziksel rahatsızlık, duygusal destek, kas gevşetici, işe ilgiyi kaybetmek, işten ayrılma niyeti, emeklilik düşüncesi, yılgınlık, işten ve işyerinden soğuma, işyeri değişikliği, direnme ve karşı koyma, işyerine karşı soğuma, güven kaybı, tükenmişlik hissi, kendini işe vurma.

### III. BÖLÜM

#### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli, araştırma grubu, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir.

##### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma; yükseköğretim kurumlarında meydana gelen olaylardan biri olarak örgütsel sessizlik ve dışlanmaya ilişkin akademisyen görüşlerini ortaya koymak amacıyla nitel araştırma çerçevesinde hazırlanmıştır. Nitel araştırma; olayların ve algıların bir bütün halinde ve doğal ortamında ele alınıp incelenmesini temel alan, gözlem, görüşme ve belge tahlili gibi veri toplama tekniklerinin kullanımına dayanan, nitel süreci takip eden bilimsel çalışma yöntemidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırma sıklıkla belli bir olay ya da olgunun daha gerçekçi anlaşılması adına geniş bir şekilde görsel ve yazılı metne ulaşıp onların detaylıca çözümlenmesi ve yorumlanması esasına dayanmaktadır (Gay vd. 2006). Ayrıca nitel araştırma geçmişten günümüze daha çok doğal olguları belirleme gayesi taşıdığından Baltacı (2018) tarafından “doğal araştırma”, araştırmacının problem karşısında öznel yargısını barındırdığı için “yorumlayıcı araştırma” ve olguyu ya da olayı kendi ortamında incelediği için de “alan araştırması” olarak adlandırılmıştır.

Nitel bir çalışmada araştırmacıyı araştırmaya güdüleyen problem ve araştırma soruları araştırma için kullanılacak deseni de ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu çalışmada da amaç genel akademik yargılar yerine bireylerin düşüncelerini keşfetmek olduğundan bu çalışmanın deseni olgu bilim (fenomenoloji) seçilmiştir. Olgu bilim deseni; bireyin gündelik yaşamında karşılaştığı fakat tam anlamıyla anlamlandıramadığı olayları ve olguları temel almaktadır. Bu çalışmanın veri kaynağı bizzat olayı yaşayan gruplardır. (Merrriam, 2013). Olgu bilim, bireysel tecrübeler sonucu elde edilmiş deneyimlerle ilgilenmekte ve onları karşılaştırıp analiz etmektedir. (Patton, 2014). Olgubilim deseni çerçevesinde araştırma grubu da bizzat olay ya da olguya tanık olan bireyler arasından seçilmelidir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2011). Bu nedenle de araştırma amacı, araştırma soruları ve çalışma grubu uyumları ele alındığında araştırmanın nitel araştırma geleneğinde ve olgu bilim deseni çerçevesinde ele alınması gerektiği görülmektedir.

### 3.2. Araştırma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örneklem tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örneklem, kısıtlı kaynağı en verimli ve etkin şekilde kullanmak maksadıyla olgu ya da olayı yaşayan ilk kaynağa ulaşmayı hedef almaktadır (Yağar ve Dökme, 2018). Amaçlı örneklem tekniği ile birlikte incelenen olay ya da olguya ilişkin daha somut verilere ulaşmak mümkün kılınacaktır (Patton, 1987).

Amaçlı örneklemin alt tekniklerinden olan benzeşik (homojen grup) örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiş olan araştırma grubu, toplumsal ve mesleksel benzerlikleri bulunan 12 kişiden oluşmaktadır. Nitel araştırmada belli bir aşamadan sonra verilerin tekrar ettiği göz önüne alındığından katılımcı sayısı 12 ile sınırlı tutulmuştur (Creswell, 2007). Ayrıca homojen grup örneklemede küçük ve homojen bir grup ele alınıp problemin ayrıntılı incelemesini yapmak amaçlanmaktadır (Christensen vd.,2015).

Çalışma grubunu 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında Amasya ilindeki Amasya Üniversitesi'nde görev yapan her biri farklı bölümlerde görev yapan farklı unvan ve cinsiyetteki akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu olguyu araştırırken ayrıntılı veriler elde etmek adına konunun yakından muhatabı olan ve ortak bir kurumda çalışan akademisyenlerden elde edilen bilgileri harmanlayarak çalışmaya diriklik kazandırılabilceği düşünüldüğünden bu çalışma grubuna yer verilmektedir. Akademisyenlerden elde edilen dönütler olguyu detaylıca ortaya serdiğinden ve veri doyumuna ulaşıldığından araştırmanın çalışma grubu 14 kişi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmaya katılan akademisyenlerin düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri ve tanınma korkusu yaşamamaları için kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve akademisyen olan katılımcılar K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13 ve K14 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Akademisyenlere Ait Demografik Özellikleri

|              | Eğitim Düzeyi | Mesleki Kıdem | Branş                   | Akademik Unvan |
|--------------|---------------|---------------|-------------------------|----------------|
| Katılımcı 1  | Lisansüstü    | 1-5 Yıl       | Eğitim Bilimleri        | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 2  | Lisansüstü    | 25-30 Yıl     | Beden Eğitimi ve Spor   | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 3  | Lisansüstü    | 40-50 Yıl     | Eğitim Bilimleri        | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 4  | Lisansüstü    | 5-10 Yıl      | Matematik Eğitimi       | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 5  | Lisansüstü    | 40-50 Yıl     | Matematik Eğitimi       | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 6  | Lisansüstü    | 5-10 Yıl      | Eğitim Bilimleri        | Prof.Dr.       |
| Katılımcı 7  | Lisansüstü    | 15-20 Yıl     | İngiliz Dili ve Eğitimi | Doç.Dr.        |
| Katılımcı 8  | Lisansüstü    | 0-1 Yıl       | Sosyal Bilgiler Eğitimi | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 9  | Lisansüstü    | 0-1 Yıl       | Sosyal Bilgiler Eğitimi | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 10 | Lisansüstü    | 25-30 Yıl     | Eğitim Bilimleri        | Öğr.Gör.       |
| Katılımcı 11 | Lisansüstü    | 10-15 Yıl     | Türkçe Eğitimi          | Doç.Dr.        |
| Katılımcı 12 | Lisansüstü    | 5-10 Yıl      | Okul Öncesi Eğitimi     | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 13 | Lisansüstü    | 15-20 Yıl     | Eğitim Bilimleri        | Dr.Öğr. Üyesi  |
| Katılımcı 14 | Lisansüstü    | 15-20 Yıl     | Matematik Eğitimi       | Dr.Öğr. Üyesi  |

Tablo 1’de belirtilen veriler incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin tümünün lisansüstü programlardan mezun olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılmış olan akademisyenlere mesleki kıdem esaslı katılımcı karşılaştırması yaptığımızda katılımcıların %15’inin 0-1 yıl arası, %8’inin 1-5 yıl arası, %24’ünün 5-10 yıl arası, %8’inin 10-15 yıl arası, %15’inin 15-20 yıl arası, %15’inin 25-30 yıl arası ve %15’inin de 40-50 yıl arasında mesleki kідeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan araştırmacılar branş bazlı olarak incelendiğinde ise akademisyenlerin %40’ı Eğitim Bilimleri alanında, %16’sı Matematik Bilimleri alanında, %16’sı Sosyal Bilimler alanında, %7’si Beden Eğitimi alanında, %7’si Okul Öncesi Öğretmenliği alanında ve %7’sinin de Türkçe Öğretmenliği alanında branşlaştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenler yaşları yönünden incelendiğinde de

katılımcıların %39'u 30-40 yaş aralığında, %23'ü 40-50 yaş aralığında, %15'i 50-60 yaş aralığında ve %23'ü de 60-70 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Nitel anlayış çerçevesinde ortaya konan bu çalışmada bekleneceği üzere veriler, nicelde olduğu gibi sayısal verilere dönüştürmek için değil yorumlara ve çıkarımlara varmak için toplandığından araştırma nitel veri toplama araçlarından biri olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Ek olarak nitel araştırmada istenlik şey elde edilen nitel verinin belirli bir alan içinde enine boyuna etraflıca incelenmesi ve okura gerekli ayrıntının verilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Oluşturulan bu yarı yapılandırılmış görüşme formu toplamda 12 açık uçlu maddeden oluşmaktadır. Görüşme soruları çalışmanın amacı doğrultusunda seyretnmektedir. Soruların anlaşılabilirliğini ölçmek adına yüksek lisans mezunu 2 kişi, doktora mezunu 1 kişi ve Türkçe öğretmenliği yapan 2 kişiye sorular inceletirilmiştir. Süreç sonunda araştırma sorularının amaca hizmet edip etmediğini kontrol etmek için danışman öğretim üyesinin de görüş, öneri ve onayı alınmıştır. Ardından akademisyenlerle görüşmeler onların kendilerini rahat hissedecekleri mekanlarda ve müsait oldukları zaman dilimlerinde yapılmıştır. Katılımcıların müsaade etmeleri halinde ses kaydı alınmış, etmemeleri halinde ise yazılı bir şekilde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde ses kaydı alınanlar ve görüşme formları kelimesi kelimesine Word'e işlenmiştir. Mülakatlar ortalama 20-25 dakika sürmüştür. Görüşme sorularına ek olarak çalışma amacından sapmayacak şekilde konunun derinine inmek adına ek sorular da sorulmuştur. Bun sürecin sonunda da katılımcılardan gelen cevaplar sistemli bir şekilde kodlara dönüştürülmüştür.

### 3.4. Verilerin Analizi

Katılımcılardan elde edilen ham veriler nitel araştırma çerçevesinde tercih edilen analiz türlerinden biri olan betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniği çalışmacılara önceden hazırlanmış kod ve temalar çerçevesinden sistemli bir çalışma ortamı sunmaktadır. Betimsel analizde katılımcıların görüşleri doğrudan çalışma içerisinde verilebilmektedir. Betimsel analiz verilerin betimlenmesi, yorumlanması ve neden sonuç süzgecinde sonuçlandırılması esasına dayanır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Betimsel analiz tekniği yukarda dayandığı esaslar ve katılımcıların düşüncesini doğrudan yansıtmaları açısından geçerlik ve güvenilirliğe de olumlu yönde etki yapmaktadır.

Bilimsel bir çalışmada da sonuçların ikna ediciliği açısından geçerlik ve güvenilirlik önem arz etmektedir. Ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı verinin doğru bir şekilde ölçebilme durumuna geçerlik denir. (Spreen ve Risser, 2003). Nitel araştırmada da yorum esası olduğundan geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu olabildiğince tarafsız ve şeffaf şekilde gözlemesi ve rapor etmesidir (Kirk & Miller, 1986).

Bilimsel bir araştırmanın sonuçlarının ikna ediciliği açısından önemli olan bir diğer kavram ise güvenirliliktir. Güvenirlilik, ölçülen bir özelliğin her ölçüm sonrası aynı sonucu verme derecesidir. Yani ölçme sonuçlarının tekrarlanabilir olması güvenirliliktir. (Atılğan, 2019). Nitelikli bir ölçme aracında geçerlik daima güvenirlilikten önce olmalıdır. Çünkü güvenilir bir araştırma geçerli olmayabilir fakat geçerli bir araştırma güvenilir olabilir (Özçelik, 1981).



## IV. BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde lisansüstü bir kurumda görev yapan akademisyenlerin bağlı oldukları kurum içerisindeki örgütsel sessizlik ve dışlanma psikolojine ilişkin düşünce, görüş ve önerilerine içeren bulgular yer almaktadır.

Araştırmanın araştırma sorularına uygun olarak 5 ana başlık ve görüşme sorularına uygun olarak bulgular 12 alt başlıkta yer almaktadır.

#### 4.2. Örgütsel Sessizlik Nedir?

##### 4.2.1. Birinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci görüşme sorusu “Sessizlik nedir?” şeklindedir. Katılımcılardan gelen veriler analiz edildiğinde sessizlik kavramı için katılımcılar; 1. Sesin Olmaması, 2. Tepkisizlik, 3. Bilinçli Susma, 4.Huzur ve 5. iletişimi Kesmek şeklinde tanımlamalar yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcı görüşlerine ilişkin ortaya çıkan tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Sessizlik Kavramına İlişkin Değerlendirmeler

| Sıra   | Kod              | f  | %   |
|--------|------------------|----|-----|
| 1      | Tepkisizlik      | 6  | 30  |
| 2      | İletişimi Kesmek | 4  | 20  |
| 3      | Sesin Olmaması   | 4  | 20  |
| 4      | Bilinçli Susma   | 3  | 15  |
| 5      | Huzur            | 3  | 15  |
| Toplam |                  | 20 | 100 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin sessizlik kavramına yönelik görüşleri; %30 oranında tepkisizlik, %20 oranında iletişimi kesmek, %20 oranında sesin olmaması, %15 oranında bilinçli susma ve %15 oranında da huzur şeklinde verdikleri tespit edilmiştir.

### 4.2.3. Tepkisizlik

Araştırmaya katılan akademisyenler sessizliği bireyin belirli bir örgüt veya toplum içerisinde gelişen olaylara karşı kendisini ilgilendirse dahi müdahalede bulunmaması yani tepki göstermemesi olarak ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcılar sessizlik kavramını en çok “tepkisizlik” kavramıyla tanımlamışlardır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...kişinin iş yerinde ya da sosyal alanı içerisinde birtakım kaygılardan veya baskılardan dolayı fikir belirtmek yerine tepki göstermemeyi tercih etmesi...” cümlesiyle sessizlik kavramını tanımlamıştır. (K9)

Bu tanımlı destekler nitelikte başka bir katılımcı;

“...tepkisizlik hali, kişinin düşünce tavır sergilemeyip işine yönelmesi...” şeklinde ifade etmiştir (K7)

### 4.2.4. İletişimi Kesmek

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bir kısmı ise sessizlik kavramını bulunulan ortamdaki diğer bireylerle iletişimi kesmek olarak ifade etmişlerdir. Örnek olarak bir katılımcı bu durumu:

“...iki insan arasındaki iletişimin kesilmesi süreci yani iletişimsiz bir ortam oluşturmaktır...” sözleriyle ifade etmiştir (K3).

Bir diğer katılımcı ise;

“...belli bir konuda değişim olmaması sonucu bireyin içine kapanıp iletişimi kesmesi...” şeklinde belirtmiştir (K11).

### 4.2.5. Sesin Olmaması

Araştırmaya katılan bazı katılımcılar da sessizliği ortamda herhangi bir sesin olmaması şeklinde yorumlamışlardır. Bu kapsamda çalışmaya katılan bir katılımcı;

“...iletişimin olmaması, insanın sessiz bir ortamda kendi başına kalıp çalışmalarına yönelmesi...” şeklinde betimlemiştir (K2).

Bir diğer katılımcı ise;

“...ortamda herhangi bir ses olmayışı, veyahut kişinin sessizlik hali...” sözleriyle belirtmiştir (K1)

#### 4.2.6. Bilinçli Susma

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bazıları ise sessizliği bilinçli bir susma, bekleyiş, eylem olarak değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda çalışmaya katılan bir katılımcı;

“...Tepki, konuşmadan yapılan bir eylem, konuşmaya olan inancın yitirilmesi...” şeklinde ifade etmiştir (K6).

Bir diğer katılımcı ise;

“...bazen bireyin bile bile susması, ortamdan veyahut insanlardan kaynaklı sebeplerden dolayı konuşabileceği ana kadar sessiz kalmayı tercih etmesi...” sözleriyle ortaya koymuştur (K12).

#### 4.2.7. Huzur

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bir kısmı ise sessizlik kavramını huzur veyahut huzurlu bir ortam olarak yorumlamışlardır. Bu kapsamda katılımcılardan biri;

“...sakinlik, dinginlik, rahatlama ve kişinin zihnini boşaltması...” şeklinde belirtmiştir (K13).

Bir başka katılımcı ise;

“...huzur, yalnız kalma, rutinin dışına çıkma ve hayatın anlamını sorgulama fırsatı bulma...” olarak sessizlikle ilgili düşüncesini belirtmiştir (K10).

### 4.3. İkinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci görüşme sorusu “Örgütsel sessizlik nedir?” şeklindedir. Katılımcılardan elde edilen veriler tahlil edildiğinde katılımcıların; 1. Kurum yararı için düşünce üretmeme, 2. Yönetim baskısından kaçınma, 3. Örgüt içinde içe kapanma, 4. Sadece işe odaklanmak, 4. Örgüt içi iletişimsizlik ve 5. Örgüt içi olaylara karşı tepkisizlik şeklinde ifade ettikleri tespit edilmiştir. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların “Örgütsel Sessizlik” Kavramına İlişkin Yaptıkları Tanımlar

| Sıra   | Kod                                  | f  | %   |
|--------|--------------------------------------|----|-----|
| 1      | Kurum yararı için düşünce üretmeme   | 6  | 29  |
| 2      | Örgüt içi iletişimsizlik             | 5  | 24  |
| 3      | Örgüt içinde işe kapanma             | 3  | 14  |
| 4      | Yönetim baskısından kaçınma          | 3  | 14  |
| 5      | Örgüt içi olaylara karşı tepkisizlik | 2  | 10  |
| 6      | Sadece işe odaklanmak                | 2  | 10  |
| Toplam |                                      | 21 | 100 |

Tablo 3’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademisyenlerin “örgütsel sessizlik” kavramına yaptıkları tanımlar; %29 oranında kurum yararı için düşünce üretmeme, %24 oranında örgüt içi iletişimsizlik, %14 oranında örgüt içinde işe kapanma, %14 oranında yönetim baskısından kaçınma, %10 oranında örgüt içi olaylara karşı tepkisizlik ve %10 oranında da sadece işe odaklanmak şeklinde sıralanmıştır.

#### 4.3.1. Kurum yararı için düşünce üretmeme

Araştırmaya katılan akademisyenlerin “örgütsel sessizlik” kavramına ilişkin açıklamaları en çok sayıda kurum yararı için bireyin düşünce üretmemesi olarak belirttikleri görülmüştür. Bu bağlamda katılımcılardan biri örgütsel sessizliği;

“...kurumsal ya da bireysel sebeplerden dolayı bireyin kurumdan fikrini saklaması ya da kurum yararına sorumluluk almaktan kaçınması...” şeklinde ifade etmiştir (K1)

Bir başka katılımcı ise;

“...bireyin kurum faydası adına hiçbir eylem yapmaması, alınan kararlara karşı düşünce ve fikir belirtmemesi...” olarak örgütsel sessizliği açıklamıştır (K7).

#### 4.3.2. Örgüt içi iletişimsizlik

Araştırmaya katılan bazı akademisyenler “örgütsel sessizliği” örgüt içerisindeki kasıtlı iletişimsizlik olarak yorumlamışlardır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...örgütü meydana getiren bireylerin birbirine küsmesi ve iletişimsizlik meydana getirmesi. Örgütün varlığının tehlikeye girmesi...” şeklinde ifade etmiştir (K6).

Bir başka katılımcı ise;

“...örgüt içindeki bireylerin konuşmaktan imtina etmesi, iletişime girmeden işlerini yürütmeye çalışmaları...” şeklinde örgütsel sessizliği açıklamıştır (K11).

#### 4.3.3. Örgüt içinde içe kapanma

Araştırmaya katılan akademisyenlerden bir kısmı ise “örgütsel sessizliği” örgüt içerisinde bireyin kendi iç dünyasına çekilmesi olarak yorumlamışlardır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...çalıştığı kurumda kişinin içine kapanık bir yaşam sürmesi. İçe dönük birey olması...” şeklinde ifade etmiştir (K4)

Bir başka katılımcı ise;

“...örgüt içerisindeki bireyin kendini geri plana atması, kendini yok göstermeye çalışması...” olduğunu belirtmiştir (K8).

#### 4.3.4. Yönetim baskısından kaçınma

Araştırmaya katılan katılımcılardan bazıları “örgütsel sessizlik” için kişinin yönetim veyahut lider baskısından kaçınmak için susmayı tercih etmesi olarak tanımlamışlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...kişinin idare baskısından kaçınmak için idari anlamda ve yönetim hakkında olumlu ya da olumsuz görüşlere karşı sessiz kalmasıdır...” şeklinde ifade etmiştir (K2).

Bir başka katılımcı ise;

“... Yaşanan herhangi bir sıkıntıya da sorunda örgütün daha iyiye gidebilmesi, kurumsallaşabilmesi adına düşünceleri yapıcı bir şekilde ifade etmek ve çözümün bir parçası olmak yerine tepki çekmemek için bireyin sessiz kalması...” sözleriyle açıklamıştır (K13).

#### 4.3.5. Örgüt içi olaylara karşı tepkisizlik

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bir kısmı “örgütsel sessizlik” örgütte meydana gelen olaylara karşı bireyin tepki göstermemesi olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...bireyin kurumdaki olaylara karşı tepkisiz kalması, görmezden gelmesi...” şeklinde ifade etmiştir (K9).

Bir başka katılımcı ise;

“...örgüt üyelerinin işleyişe karşı fikrini belirtmemesi, çekinik kalması, tepki göstermemesi...” olarak tanımlamıştır (K12).

#### 4.3.6. Sadece işe odaklanmak

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bir kısmı da “örgütsel sessizlik” bireyin örgütteki olaylardan çok sadece kendi sorumluluklarına vakit ayırması olarak tanım yapmışlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...örgüt içerisinde sadece işine odaklanmak, sessiz kalarak öne çıkmaya çalışmak...” şeklinde ifade etmiştir (K5).

Bir başka katılımcı ise;

“...bireyin örgüttekilerle iletişimi kesmesi sonucu işine odaklanması ve kariyerinde daha başarılı adımlar atmasıdır...” sözleriyle açıklama yapmıştır (K6).

### 4.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Nelerdir?

#### 4.4.1. Üçüncü Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü görüşme sorusunda katılımcılara “Örgütsel sessizliğin nedenleri?” sorulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler analiz edildiğinde akademisyenlere örgütsel sessizliğin nedenleri; 1. Örgütsel nedenler, 2. Bireysel nedenler, 3. Değersiz görülme, 4. Adaletsizlik, 5. Örgütte Dışlanma ve 6. Cinsiyet şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri” Olarak Sıraladıkları Etmenler

| Sıra | Kod               | f | %  |
|------|-------------------|---|----|
| 1    | Örgütsel Nedenler | 8 | 31 |
| 2    | Bireysel Nedenler | 6 | 23 |
| 3    | Adaletsizlik      | 5 | 19 |
| 4    | Değersiz Görülme  | 4 | 15 |

|        |                  |    |     |
|--------|------------------|----|-----|
| 5      | Örgütte Dışlanma | 3  | 12  |
| Toplam |                  | 26 | 100 |

---

Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademisyenler örgütsel sessizliğin nedenlerini; %31 oranında örgütsel nedenler, %23 oranında bireysel nedenler, %19 oranında adaletsizlik, %15 oranında değersiz görülme ve %12 oranında da örgütte dışlanma olarak ifade etmişlerdir.

#### 4.4.2. Örgütsel nedenler

Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu örgütsel dışlanmanın nedenleri arasında en çok “örgütsel nedenler” olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda çalışmaya katılan bir akademisyen;

“...çaresizlik, yönetime olan inançsızlık, örgütteki aidiyetin azalması örgütsel sessizliğin nedenlerinden bazılarıdır...” şeklinde ifade etmiştir (K7).

Bir başka katılımcı ise;

“...örgüt bazında çalışanların fikirleri önemsenmiyor olabilir, yöneticiler belli görüşlerini baskıyla kabul ettiriyor olabilir...” (K1).

#### 4.4.3. Bireysel nedenler

Katılımcılar örgütsel sessizliğin nedenlerinden birinin de bireysel sebepler olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...kişinin gerek ortama gerekse de kendisine karşı duyduğu güvensizlik, özgüven eksikliği...” (K2) sözleriyle açıklamıştır.

Bir başka katılımcı ise;

“...bireyin kariyer kaygısı yaşaması, makam kaybetme korkusu, örgüte ve değiştirebileceğine olan inançsızlığı...” (K6) şeklinde ifade etmiştir.

#### 4.4.4. Değersiz görülme

Akademisyenlerden bazıları da örgütsel sessizliğin nedenleri arasında bireyin örgüt içerisinde şahsi ya da akademik başarıları yönünden “değersiz görülmesi” olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...örgüt içi liyakatsizlik, örgüte hakkıyla gelmiş bireylerin torpilli olanlara göre daha çekinik kalması sonucu haksız yere gelenlerin kurumda öne çıkması ve diğerlerinin değersiz görülmesi...” şeklinde ifade etmiştir (K9).

Bir başka katılımcı ise;

“...kişinin düşüncelerinin örgüt tarafından dikkate alınmadığına inanması ve düşüncelerini ifade etse bile kimsenin anlamaya çalışmayacağını düşünmesi...” sözleriyle açıklamıştır (K13).

#### 4.4.5. Adaletsizlik

Araştırmaya katılan katılımcılardan bazıları da adaletsizliğin örgütsel sessizliğin nedenleri arasında olduğunu savunmuşlardır. Bu sav hakkında bir katılımcı;

“...örgüt içi kayırmacılık, kıdemcilik, hemşericilik, cinsiyetçilik, para gibi özellikle liderlerin örgüt içi ek paralı işleri kayırdığı kişilere vermesi...” şeklinde ifade etmiştir (K6).

Bir başka katılımcı da;

“...örgüt içerisinde lidere yakın olan kişiler dışındakilere diğerlerinin yararlandığı imtiyazların verilmemesi, onların azınlık gibi muamele görmesi...” sözleriyle açıklamıştır (K5).

#### 4.4.6. Örgütte dışlanma

Akademisyenlerin bir kısmı da örgütsel sessizliğin nedenleri arasında örgütsel dışlanma davranışının olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...bireyin çalıştığı kurumda belli duygu ve düşüncelerden insanlar dışlanıyorsa ve birey bunun bilincindeyse dışlanmamak adına örgütsel sessizlik davranışını gösterebilir...” sözleriyle açıklamıştır (K4).

Bir başka katılımcı da;

“...kişinin sorunlara karşı bile isteye dışlanmamak için sessiz kalma yolunu seçmesi...” şeklinde ifade etmiştir (K12).

#### 4.5. Dördüncü Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü görüşme sorusu “örgütsel sessizliğin sonuçları hakkında neler söyleyebilirsiniz?” şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar örgütsel sessizliğin sonuçlarını; 1. niteliksiz işler, 2. örgütün çöküşü, 3. iletişimsiz örgüt çalışanları, 4. psikolojik tahribat, 5. verimli insan gücü kaybı, 6. adalete olan inançta azalma ve 7. iş doyumunu düşük çalışanlar. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 5. Katılımcıların Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

| Sıra   | Kod                           | f  | %   |
|--------|-------------------------------|----|-----|
| 1      | Niteliksiz işler              | 7  | 21  |
| 2      | Örgütün Çöküşü                | 7  | 21  |
| 3      | İletişimsiz Örgüt çalışanları | 6  | 18  |
| 4      | Psikolojik Tahribat           | 5  | 15  |
| 5      | Verimli insan gücü kaybı      | 4  | 12  |
| 6      | Adaletle olan inançta azalma  | 3  | 9   |
| 7      | İş doyumunu düşük çalışanlar  | 2  | 6   |
| Toplam |                               | 34 | 100 |

Tablo 5’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademisyenler örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin; %21 oranında niteliksiz işler, %21 oranında örgütün çöküşü, %18 oranında iletişimsiz örgüt çalışanları, %15 oranında psikolojik tahribat, %12 oranında verimli insan gücü kaybı, %9 oranında adalete olan inançta azalma ve %6 oranında da iş doyumunu düşük çalışanlar olabileceğini ifade etmişlerdir.

##### 4.5.1. Niteliksiz işler

Araştırmaya katılan katılımcıların çoğu “örgütsel sessizliğin sonuçları” arasında en çok ortaya doğabilecek niteliksiz işler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...kişinin iş performansı düşer, ortaya verimsiz çalışmalar koyar, bu örgüt bir okulsa öğrenciler de bu durumdan etkilenir onların da başarısı düşer...” sözleriyle açıklamıştır (K8).

Bir başka katılımcı ise;

“...verimsiz niteliksiz işler doğar, baştan savma çalışmalar yapılır, kalitesiz işler artmaya başlar, akademik ortamda niteliksiz yayınlar türer...” şeklinde açıklamıştır (K11).

#### 4.5.2. Örgütün çöküşü

Katılımların yine büyük bir çoğunluğu da “örgütsel sessizliğin sonuçları” arasında en çok da örgütün batabileceğini savunmuşlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... Kişinin yalnızlaştırılmasına, iş doyumunun düşmesine, örgüte aidiyet hissinin zayıflamasına ve zamanla örgütün yok olmasına sebep olur...” şeklinde açıklamıştır (K13).

Bir başka katılımcı ise;

“... oluşan sessizlik ortamında kurum felakete sürüklenir ve kaçınılmaz bir son olarak örgüt batar...” sözleriyle ifade etmiştir (K5).

#### 4.5.3. İletişimsiz örgüt çalışanları

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bir kısmı da “örgütsel sessizliğin sonuçları” na ilişkin olarak bir sebebin de iletişimsiz örgüt çalışanları olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda bir katılımcı;

“... örgüt içindeki bireylere güvenememe veyahut dışlanmamak için bireyler susmayı tercih edebilir. Bu da iletişimsiz ve paylaşımsız örgüt çalışanlarına neden olur...” şeklinde ifade etmiştir (K2).

Bir başka katılımcı da;

“... örgütsel sessizliğin olduğu ortamlarda çalışanlar arası iletişim kopuklukları ve geribildirim eksiklikleri görülebilir...” sözleriyle açıklamıştır (K3).

#### 4.5.4. Psikolojik tahribat

Akademisyenlerden bazıları da “örgütsel sessizliğin sonuçları” arasında kişide meydana gelen psikolojik tahribat oluşabileceğini savunmuşlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... kişide iş bırakma eğilimi, özgüvensizlik, kendini yenileyememe...” şeklinde ifade etmiştir (K6).

Bir başka katılımcı da;

“... kişide işten ayrılma davranışının görülmesi, iş değiştirme çalışması, yaşamına son verme eğilimi...” sözleriyle ifade etmiştir (K4).

#### **4.5.5. Verimli insan gücü kaybı**

Katılımcılardan bir kısmı da “örgütsel sessizliğin sonuçları” ile ilgili toplumda ve kurumda “verimli insan gücünün kaybı” olabileceğini savunmuşlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...insan gücü kaybı, verimsiz eleman yetişmesi ve gelenekselleşme...” şeklinde ifade etmiştir (K6).

Bir başka katılımcı da;

“...kişinin performansı düşer, okuldaki bir öğretmen ya da akademisyense verimsiz öğrenciler de yetiştirir...” sözleriyle açıklamıştır (K8).

#### **4.5.6. Adaletle olan inançta azalma**

Araştırmaya katılan katılımcılardan bazıları “örgütsel sessizliğin sonuçları” na ilişkin olarak kurum içinde bireyin adaletle olan inancının azaldığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...kurum içinde yöneticinin çalışanlar arası ayırım yapması örgütsel sessizliğe bu da bireyin liderin adaletine olan inancının sarsılmasına yol açar...” şeklinde ifade etmiştir (K2).

Bir başka katılımcı;

“... örgütsel sessizliğin olduğu ortama çalışanlar arası eşitsizlik ve bozuk bir amir hiyerarşisi vardır. bu da belli çalışanların adaletle olan inançlarını zayıflatır...” sözleriyle ifade etmiştir (K5).

#### **4.5.7. İş doyumu düşük çalışanlar**

Akademisyenler iş doyumu düşük çalışanların da örgütsel sessizliğin bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...örgüt içerisinde sessizliğin sebeplerini yaşayan bir kişinin iş doyumunun düşmesi ve örgüte olan aidiyetinin azalması sonuçları ortaya çıkabilir...” şeklinde ifade etmiştir (K13).

Bir başka katılımcı da;

“...örgütte değer görmeyen bir çalışanın iş doyumu düşer, kurumdaki iş veriminin daha azını yapar...” sözleriyle açıklamıştır (K11).

#### 4.6. Örgütsel Sessizliğin Oluşmaması İçin Neler Yapılabilir?

##### 4.6.1. Beşinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci görüşme sorusu “örgütsel sessizlik sorununun çözülmesi için neler yapılmalıdır?” şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar örgütsel sessizlik sorununa ilişkin çözüm önerilerini; 1. demokratik örgüt ortamı sağlanmalı, 2. adaletli bir liderlik tarzı benimsenmeli, 3. çalışanlara sağlıklı iletişim ortamları sağlanmalı, 4. eleştiriye açık bir yönetim ve çalışma ortamı olmalı, 5. şikayetler önemle incelenmeli, 6. profesyonel destek alınmalı ve 7. YÖK programlarında yer almalı şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Sessizliğin Çözümüne Yönelik Görüşleri

| Sıra          | Kod                                                  | f  | %   |
|---------------|------------------------------------------------------|----|-----|
| 1             | Demokratik örgüt ortamı sağlanmalı                   | 9  | 28  |
| 2             | Adaletli bir liderlik tarzı benimsenmeli             | 6  | 19  |
| 3             | Çalışanlara sağlıklı iletişim ortamları sağlanmalı   | 6  | 19  |
| 4             | Eleştiriye açık bir yönetim ve çalışma ortamı olmalı | 5  | 16  |
| 5             | Şikayetler önemle incelenmeli                        | 3  | 9   |
| 6             | Profesyonel destek alınmalı                          | 2  | 6   |
| 7             | Yök programlarında yer almalı                        | 1  | 3   |
| <b>Toplam</b> |                                                      | 32 | 100 |

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcılar, örgütsel sessizlik problemine karşı önerdikleri çözüm önerileri; %28 demokratik örgüt ortamı sağlanmalı, %19 oranında adaletli bir liderlik tarzı benimsenmeli, %19 oranında çalışanlara sağlıklı iletişim ortamları sağlanmalı, %16 oranında eleştiriye açık bir yönetim ve çalışma ortamı olmalı, %9 oranında şikayetler önemle incelenmeli, %6 oranında profesyonel destek alınmalı ve %3 oranında YÖK programlarında yer almalı şeklindedir.

#### 4.6.3. Demokratik örgüt ortamı sağlanmalı

Katılımcılar örgütsel sessizliğin ortadan kalkmasına ilişkin çözüm önerileri arasında en çok demokratik bir örgüt ortamı sağlanmalı şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...demokratik ortam oluşturulmalı, fikirler özgürleştirilmeli, karar alınırken çalışanlara da danışılmalıdır...” şeklinde ifade etmiştir (K5).

Bir başka katılımcı ise;

“... tüm kurumlarda demokratik bir çalışma ortamı oluşturulmalı, kurum çalışanı her çalışanla eşit olduğunu bilmeli...” sözleriyle açıklamıştır (K12).

#### 4.6.4. Adaletli bir liderlik tarzı benimsenmeli

Katılımcılardan bazıları örgütsel sessizliğin çözümü için örgüt içerisinde adaletli bir liderin olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... örgüt içerisinde demokrasi ve kural ilkeli liderler var olmalı bu liderler aracılığı ile örgüt içi iletişim denetlenmeli...” sözleriyle açıklamıştır (K10).

Bir başka katılımcı da;

“...gruplaşmama olmamalı örgüt içinde, örgüt içinde siyasi görüş ayrımcılığı olmamalı, adam kayırma olmamalı, örgüt yöneticileri çalışanlarının gelişimlerinde ya da kıdem almalarında adil olmalıdır yani adaletli bir yönetim anlayışı oluşturulmalıdır...” şeklinde ifade etmiştir (K4).

#### 4.6.5. Çalışanlara sağlıklı iletişim ortamları sağlanmalı

Katılımcılardan bazıları da örgütsel sessizliğin çözümü için sağlık bir örgüt içi iletişim ortamının sağlanması gerektiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...özgüven ortamı sağlanmalı ve eşit bir çalışma ortamı sağlanmalı. İnsan ilişkileri düzenlenmeli. Benzer işi yapanlar aynı ortamlarda çalışmalı, çalışanlara spor ortamı yapılmalı çeşitli örgüt içi sosyal aktivite imkanları sağlanmalı...” sözleriyle açıklamıştır (K2).

Bir başka katılımcı ise;

“...örgüt içerisinde çalışan-çalışan ve çalışan-yönetim arası iletişim geliştirme ortamları kurulmalı, sağlıklı ortamlar oluşturulmalı...” şeklinde ifade etmiştir (K8).

#### **4.6.6. Eleştiriye açık bir yönetim ve çalışma ortamı olmalı**

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bazıları da örgütsel sessizliğin çözümüne yönelik yönetimin eleştiriye açık olmasını ve bunu örgüte hissettirmesi gerektiği yönünde fikir ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... eleştiriye açık liderler var olmalı ve kurum içerisinde eleştiri normalleştirilmeli ve eleştirilere değer verildiği gösterilmeli...” sözleriyle ifade etmiştir (K9).

Bir başka katılımcı ise;

“...liderler eleştirilebilir olmalı ve eleştirilere yönelik çalışanlarına yaptırım uygulamamalı...” şeklinde açıklamıştır (K12).

#### **4.6.7. Şikayetler önemle incelenmeli**

Akademisyenlerden bazıları yönetimin şikayetlere karşı kulak kapamadan ilgiyle soruna değinmelerinin örgütsel sessizliğin çözümü için bir yol olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...şikayetlere samimiyetle yaklaşılmalı, içi hiç açılmayan fakat sürekli dolan bir şikayet kutusunun hiçbir örgüte faydası olamaz...” sözleriyle ifade etmiştir (K6).

Bir başka katılımcı ise;

“...yönetimin eleştiriye açık olması gerekir, çalışan fikirlerine değer verilmeli, eleştirilere karşı ilgi gösterilmeli, yanlış anlaşılmalara yönetim yer vermemelidir...” şeklinde ifade etmiştir (K7).

#### **4.6.8. Profesyonel destek alınmalı**

Araştırmaya katılan akademisyenlerden bir kısmı da örgütsel sessizlik sorununun çözümü için örgütün profesyonel bir destek alarak soruna eğilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... örgüt yöneticileri konunun uzmanlarından profesyonel destek almalı ve çalışanlar ile farkındalık oluşturulup toplantılar yapılmalı...” şeklinde ifade etmiştir (K9).

Bir başka katılımcı ise;

“...uzmanların hazırladığı ve yöneticilerin süreci yönettiği memnuniyet anketleriyle elemanların görüş ve önerileri dikkate alınmalı ve sorun profesyonel şekilde çözüme kavuşturulmalı...” sözleriyle açıklamıştır (K13).

#### 4.6.9. YÖK programlarında yer almalı

Katılımcılardan biri de örgütsel sessizliğin hemen hemen her kurumda görülebildiğini ve bu sebeple daha işin başında okul aşamasında belirli dersler ya da konularla öğrencilerde örgütsel sessizlik ile ilgili farkındalık oluşturulmasının sorunun çözümüne yararı olabileceğini ileri sürmüştür. Bu kapsamda katılımcı;

“...henüz daha meslek hayatına başlamamışken öğrencilere yükseköğretim kurumlarında akademik nitelikte örgütsel sessizliğe farkındalık oluşturacak programlar yapılmalıdır...” sözleriyle ifade etmiştir (K1).

#### 4.7. Dışlanma Nedir?

##### 4.7.1. Altıncı Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı görüşme sorusu “dışlanma nedir?” şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar dışlanma kavramına ilişkin görüşlerini; 1. kasıtlı şekilde grup dışına atma, 2. yalnızlaştırma, 3. ait olamama, 4. ötekileştirme, 5. yok sayma ve 6. Saygısızlık olarak ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Dışlanma Kavramına İlişkin Görüşleri

| Sıra   | Kod                              | f  | %   |
|--------|----------------------------------|----|-----|
| 1      | Kasıtlı şekilde grup dışına atma | 6  | 27  |
| 2      | Yalnızlaştırma                   | 5  | 23  |
| 3      | Ait olamama                      | 3  | 14  |
| 4      | Ötekileştirme                    | 3  | 14  |
| 5      | Yok sayma                        | 3  | 14  |
| 6      | Saygısızlık                      | 2  | 9   |
| Toplam |                                  | 22 | 100 |

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların dışlanma kavramına yönelik görüşleri; %27 oranında kasıtlı şekilde grup dışına atma, %23 oranında yalnızlaştırma, %14 oranında ait olamama, %14 oranında ötekileştirme, %14 oranında yok sayma ve %9 oranında saygısızlık şeklindedir.

#### 4.7.2. Kasıtlı şekilde grup dışına atma

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel dışlanmanın ne olduğuna yönelik en çok bireyi kasıtlı şekilde grup dışına atmak şeklinde cevap vermişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...belli kişilerin kararlaştırarak herhangi bir örgüt mensubu için ona karşı uzak durma iletişime geçmeme kararı almasıdır...” şeklinde açıklamıştır (K4).

Bir başka katılımcı ise;

“...bireyin düşüncesinden kaynaklı olarak grup tarafından hariç tutulması, fikrinin alınmaması, grubun dışına itilmesi...” sözleriyle ifade etmiştir (K8).

#### 4.7.3. Yalnızlaştırma

Katılımcılardan bazıları da dışlanma kavramını yalnızlaştırma olarak ifade etmektedirler. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...kişinin diğer kişilerin olduğu gruba girememesi sonucu yalnızlık çekmesi, gruptakiler tarafından yalnızlaştırılması...” sözleriyle ifade etmiştir (K5).

Bir başka katılımcı ise;

“...örgüt içerisinde yalnızlaştırılma, kasıtlı bir şekilde bireyi grubun dışına atma...” şeklinde ifade etmiştir (K9).

#### 4.7.4. Ait olamama

Araştırmaya katılan akademisyenlerden bazıları da dışlanma kavramını ait olamamak ile tanımlamışlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... bireyin iş yeri veya başka herhangi bir gruba karşı kendini ait hissetmemesi farklı bir yere ait olduğunu düşünmesi...” şeklinde ifade etmiştir (K12).

Bir başka katılımcı da;

“... örgüt içerisinde yalnızlaştırılma, kasıtlı bir şekilde bireyi grubun dışına atma ve ona gruba ait olmadığını düşündürme...” sözleriyle açıklamıştır (K9).

#### 4.7.5. Ötekileştirme

Katılımcılardan bazıları da dışlanma için ötekileştirme tanımını yapmışlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...ötekileştirme, kötü çağrışimli, kişiyi belli özelliklerinden dolayı farklı görmektir...” sözleriyle ifade etmiştir (K2).

Bir başka katılımcı ise;

“... kendini layık hissetmeme, kurumsal olarak daha sistematik olmalıdır. Belli bir davranışı yapan bireyler hep dışlanır gibi. Kadınlara yönelik iş hayatında belli sorumlulukları hep erkeklerin yapması gibi. Konuşmacıların genelde erkek olması gibi. Birey de ister istemez bu etiketler ötekileşir...” şeklinde ifade etmiştir (K1).

#### 4.7.6. Yok sayma

Araştırmaya katılan katılımcıların bir kısmı da dışlanma kavramını yok sayma olarak açıklamışlardır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...selam vermeme, görmezden gelme, yok sayma, hiç yerine koyma...” şeklinde açıklamıştır (K6).

Bir başka katılımcı ise;

“... bireyin düşüncesinden kaynaklı olarak grup tarafından hariç tutulması, fikrinin alınmaması...” şeklinde ifade etmiştir (K10).

#### 4.7.7. Saygısızlık

Katılımcılardan bazıları da dışlanmayı kişilik haklarına doğrudan saygısızlık olarak ele almışlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...kişinin kişiliğine saygı duyulmaması, önemsenmemesi...” şeklinde ifade etmiştir (K3).

Bir başka katılımcı ise;

“... insana yapılan başlı başına haksızlık, kişiye kendini açıklama fırsatı vermeden yok saymak...” sözleriyle ifade etmiştir (K14).

#### 4.8. Yedinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci görüşme sorusu “örgütsel dışlanma yerine kullanılabilecek kavramlar nelerdir?” şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar; 1. yalnızlaştırma, 2. görmezden gelme /yok sayma, 3. ayrımcılık, 4. değersiz görme, 5. çekimser bırakma, 6. mobbing ve 7. niteliklerin köreltilmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin dışlanma kavramının yerine kullanabilecekleri kavramlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Dışlanma Kavramı Yerine Kullanabilecekleri Kavramlar

| Sıra   | Kod                        | f  | %   |
|--------|----------------------------|----|-----|
| 1      | Yalnızlaştırma             | 7  | 29  |
| 2      | Görmezden Gelme /Yok sayma | 6  | 25  |
| 3      | Ayrımcılık                 | 3  | 13  |
| 4      | Değersiz Görme             | 3  | 13  |
| 5      | Çekimser bırakma           | 2  | 8   |
| 6      | Mobbing                    | 2  | 8   |
| 7      | Niteliklerin Köreltilmesi  | 1  | 4   |
| Toplam |                            | 24 | 100 |

Tablo 8’de görüldüğü gibi katılımcıların dışlanma kavramı yerine; %29 oranında yalnızlaştırma, %25 oranında görmezden gelme/ yok sayma, %13 oranında ayrımcılık, %13 oranında değersiz görülme, %8 oranında çekimser bırakma, %8 oranında mobbing ve %4 oranında da niteliklerin köreltilmesi şeklinde ifade etmişlerdir.

##### 4.8.1. Yalnızlaştırma

Katılımcılar dışlanma kavramı yerine en yüksek oranda yalnızlaştırma kavramını kullanmışlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...yalnızlaştırma kavramı. Kişinin yalnızlaşarak başarısız olması beklenir...” şeklinde ifade etmiştir (K4).

Bir başka katılımcı da;

“...itilmişlik, yalnızlaştırılmış birey...” cümlesiyle ifade etmiştir (K7).

#### **4.8.2. Görmezden gelme/ Yok sayma**

Katılımcıların dışlanma kavramı yerine tercih ettikleri kavramlardan biri de görmezden gelme/ yok sayma kavramlarıdır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...yokluk hiçlik, görmezden gelme, insan yerine koymama, ötekileştirme, güçsüzleştirme...” sözleriyle ifade etmiştir (K6).

Bir başka katılımcı ise;

“...çekimser bırakma, yok sayma...” şeklinde ifade etmiştir (K8).

#### **4.8.3. Ayrımcılık**

Akademisyenlerin bir kısmı da dışlanma kavramı yerine ayrımcılık kavramının kullanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...ayrımcılık, ayrı tutma...” sözleriyle ifade etmektedir (K2).

#### **4.8.4. Değersiz görme**

Akademisyenlerin bazıları da dışlanma kavramı yerine değersiz görme kavramının kullanılabileceğini savunmuşlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...önemsenmeme, değersiz görülme...” sözcükleriyle tanımlamaktadır (K3).

#### **4.8.5. Çekimser bırakma**

Katılımcıların bir kısmı da dışlanma kavramı yerine çekimser bırakma kavramının da kullanılabileceğini savunmuşlardır. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... çekimser bırakma, yok sayma...” sözleriyle ifade etmiştir (K8).

#### **4.8.6. Mobbing**

Araştırmaya katılan katılımcıların bir kısmı da dışlanma kavramı yerine mobbing kavramının da kullanılabileceğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...Mobbing, görmezden gelme, yalnızlaştırılma, yok sayma...” sözleriyle ifade etmiştir (K13).

#### 4.8.7. Niteliklerin Köreltilmesi

Araştırmaya katılan akademisyenlerden dışlanma kavramının yerine niteliklerin köreltilmesi kavramının da kullanılabileceği ileri sürülmüştür. Bu kapsamda katılımcı;

“...niteliklerin köreltilmesi, asimilasyon, kültürel asimilasyon, yaratıcılığın öldürülmesi, örgüt barışının yok edilmesi, kuralların çiğnenmesi...” sözleriyle ifade etmektedir (K10).

#### 4.9. Sekizinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci görüşme sorusu “örgütte dışlanma durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?” şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar; 1. ayrımcılık, 2. adaletsiz imtiyazlar, 3. gruplaşma sorunu, 4.başarıların adaletsiz ödüllendirilmesi, 5. başarıdan doğan kıskançlık, 6. cezalandırma ve 7. örgüte karşı güvensizlik oluşturur şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcıların örgütsel dışlanma durumu hakkındaki düşüncelerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Durumu Hakkındaki Düşünceleri

| Sıra   | Kod                                    | f  | %   |
|--------|----------------------------------------|----|-----|
| 1      | Ayrımcılık                             | 7  | 32  |
| 2      | Adaletsiz imtiyazlar                   | 4  | 18  |
| 3      | Gruplaşma sorunu                       | 4  | 18  |
| 4      | Başarıların adaletsiz ödüllendirilmesi | 3  | 14  |
| 5      | Başarıdan doğan kıskançlık             | 2  | 9   |
| 6      | Cezalandırma                           | 2  | 9   |
| Toplam |                                        | 22 | 100 |

Tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların örgütsel dışlanma durumu hakkındaki görüşleri; %32 oranında ayrımcılık, %18 oranında adaletsiz imtiyazlar, %18 oranında gruplaşma sorunu, %14 oranında başarıların adaletsiz ödüllendirilmesi, %9 oranında başarıdan doğan kıskançlık ve %9 cezalandırma şeklindedir.

#### 4.9.1. Ayrımcılık

Araştırmaya katılan katılımcılar örgütsel dışlanma durumu hakkında en çok bir nevi örgüt içi ayrımcılık durumu olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda bir katılımcı;

“... cinsiyete karşı, fikirlere karşı ayrımcılık olabilir. Kadının kadına yaptığı ayrımcılık bile buna örnek olarak verilebilir. Makama göre ayrımcılık doğurabilir...” şeklinde açıklamıştır (K1).

Bir başka katılımcı ise;

“...örgüt içerisinde herhangi bir kişiyi belli özelliklerinden veyahut farklılıklarından dolayı ayırmak...” sözleriyle ifade etmiştir (K5).

Bir diğer katılımcı da akademik yönden;

“...akademik ortamda farklı fikirlere sahip olan hocaların gerek diğе akademisyenler gerek yöneticiler tarafından dışlanması...” sözleriyle açıklamıştır (K7).

#### 4.9.2. Adaletsiz imtiyazlar

Katılımcılardan bazıları örgütte dışlanma hakkında bazı çalışanların örgütte diğerlerine göre daha fazla hakları olduğundan adaletsiz imtiyazları olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... menfaat dağıtımı eşit değilse, bazı çalışanların çıkarları bazı çalışanların çıkarlarından fazla ise örgüt olumsuz etkilenir...” sözleriyle ifade etmiştir (K3).

Bir başka katılımcı ise;

“...çalma, akademide bir bölüm başkanı, dekan ya da üst yöneticinin örgüt sermayesini kendine ya da kendisine yakın çevreye yöneltmesi, kanallize etmesi. Sessiz bir örgütte çalma daha çok görülür. Bilgi hırsızlığı gibi...” sözleriyle ifade etmiştir (K10).

#### 4.9.3. Gruplaşma sorunu

Akademisyenlerden bir kısmı da örgütsel dışlanma hakkında örgüt içerisinde gruplaşmalar doğurabileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... yetişmiş insan gücünün kaybı, paylaşımsızlık, ekipleşme sonucu belli gruplar içerisinde üretilen projeler...” sözleriyle ifade etmiştir (K6).

Bir başka katılımcı da;

“...örgüt içinde dışlanmalar arttıkça birden çok grup ortaya çıkacaktır ve bu da grupların birbirine olan düşmanlığı ile büyüyecektir...” sözleriyle ifade etmiştir (K12).

#### **4.9.4. Başarıların adaletsiz ödüllendirilmesi**

Katılımcıların bazıları da örgütsel dışlanma ile ilgili akademik ortamda dışlanan bireyin başarılarının yöneticiler ve diğerleri tarafından ödüllendirilmemesi ya da layığından daha az şekilde ödüllendirilmesi şeklinde cevap vermişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“... örgütteki belli bir grup dışında diğerlerinin başarılarının yok sayılmaya çalışılması, örgüt içerisinde hariç tuttıkları kişilere görev verilmemek istenmemesi...” şeklinde ifade etmiştir (K4).

Bir başka katılımcı ise;

“...belli gruplar içerisinde üretilen projelerin niteliksiz olsa da ödüle layık olması, fakat ben akademik unvanım arttıkça bu tarz değersizleştirmeleri takmıyorum...” sözleri ile açıklamıştır (K6).

#### **4.9.5. Başarıdan doğan kıskançlık**

Katılımcıların bir kısmı da örgütsel dışlanma hakkında akademik başarıdan doğabileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...kişinin işini çok iyi yapması, akademik çalışmaların çok iyi olması sebebiyle kurumda çalışanların o kadar iyi olmadığı bilinciyle bireyi dışlanabilir...” sözleriyle açıklamıştır (K13).

#### **4.9.6. Cezalandırma**

Akademisyenlerin bir kısmı da örgütsel dışlanmayı bir nevi cezalandırılma durumu olarak ifade etmişlerdir. Bir katılımcı;

“... örgütsel dışlanma davranışı bir anlamda ceza vermek olarak düşünülebilir, bireyi kendilerinden mahrum bırakma eğiliminde olabilir dışlayan grup...” sözleriyle ifade etmişlerdir (K2).

#### 4.10. Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri Nelerdir?

##### 4.10.1. Dokuzuncu Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu görüşme sorusu “örgütsel dışlanmanın nedenleri” şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar örgütsel dışlanmanın nedenleri arasında; 1. başarı, 2. adaletsizlik, 3. farklılık, 4. politika gütmeye ve 5. kıdemcilik/gruplaşma şeklindedir. Katılımcıların örgütsel dışlanmanın nedenlerine ilişkin görüşlerini içeren tablo ve verileri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Dışlanmanın Nedenlerine Yönelik Algıları

| Sıra   | Kod                  | f  | %   |
|--------|----------------------|----|-----|
| 1      | Başarı               | 13 | 39  |
| 2      | Adaletsizlik         | 8  | 24  |
| 3      | Farklılık            | 5  | 15  |
| 4      | Politika gütmeye     | 4  | 12  |
| 5      | Kıdemcilik/Gruplaşma | 3  | 9   |
| Toplam |                      | 33 | 100 |

Tablo 10’da görüldüğü gibi katılımcılar örgütsel dışlanmanın nedenlerine verdikleri cevaplar; %39 oranında başarı, %24 oranında adaletsizlik, %15 oranında farklılık, %12 oranında politika gütmeye ve %9 oranında kıdemcilik/gruplaşma şeklindedir.

##### 4.10.2. Başarı

Araştırmaya katılan katılımcılardan örgütsel dışlanmanın nedenleri arasında en çok başarı kavramını belirttikleri görülmektedir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...çekememezlik, adam kayırma, akademik kariyerdeki başarılar, meslek başarısı, öğrencilerin sevdiği hoca olmak da dışlanma sebebi olabilir...” şeklinde ifade etmiştir (K4).

Bir başka katılımcı ise;

“...akademik anlamda başarı kıskançlığı, öğrencilerin sevdiği hoca olmak, örgüt içerisinde diğer dışlayan bireylerden etiketlenerek dışlayanların sayısının artması...” sözleriyle ifade etmiştir (K6).

#### 4.10.3. Adaletsizlik

Akademisyenlerin bir kısmı da örgütsel dışlanmanın nedenleri arasında adaletsizliğe vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...adaletsizlik, örgüt imkanlarının çalışanlara eşit dağıtılmaması. Özgüven ortamı kurulmaması. Hiyerarşinin işlerliğini sağlanmaması...” şeklinde açıklamıştır (K2).

Bir başka katılımcı ise;

“...örgüt içerisinde çalışanlarına eşit yaklaşmayan liderler, adaletsiz görev dağılımları örgütsel dışlanmaya sebep olabilir...” sözleriyle ifade etmiştir (K5).

#### 4.10.4. Farklılık

Katılımcıların bazıları ise örgütsel dışlanmanın nedenleri arasında farklılık kavramına değinmişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...var olan gruba uyamama, mesleki açıdan yetersiz görülme ve farklı görülme, belli başlı özelliklerin diğerlerinden ayrı olması...” şeklinde ifade etmiştir (K8).

Bir başka katılımcı ise;

“... yaşam tarzı farklılıkları, örgüt hedefine uyamama, hemşericilik, kıdemcilik, cinsiyetçilik, başarılilik(akademide) (başarılı bireye karşı diğer farklı herkesin örgütlenmesi), dini sebepler...” sözleriyle açıklamıştır (K10).

#### 4.10.5. Politika gütme

Akademisyenlerin bir kısmı da örgütsel dışlanmanın nedenleri arasında yönetimin veya liderin belli bir siyasi ya da sosyal politika görüşüne göre çalışanları ayırmasının örgütsel dışlanma nedeni olabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda bir katılımcı;

“... başarılilik, mobbing, örgütün liderinin gelecek kariyer çıkarı, makamını koruma isteği...” şeklinde ifade etmiştir (K11).

Bir başka katılımcı ise;

“...liderin güttüğü siyasi politika, belli görüşten adamı olmama, liderin kariyer tehdidi...” şeklinde açıklamıştır (K6).

#### 4.10.6. Kıdemcilik/Gruplaşma

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bir kısmı da örgütsel dışlanmanın nedenleri arasında kıdemcilik ve gruplaşma olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda bir katılımcı;

“... çalışanlar arasında resmiyette eşit olsalar dahi işe başlama yılına göre belli bir kıdem yapma, kıdemi az olan çalışanlarda örgütsel dışlanma eğilimi görülebilir...” şeklinde ifade etmiştir (K14).

Bir başka katılımcı ise;

“...Akademik unvan dışında başka sebeplerle çalışanlar arasına kıdem sokulması...” şeklinde açıklamıştır (K1).

#### 4.11. Onuncu Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın onuncu görüşme sorusu “Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları Nelerdir?” şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcıların örgütsel dışlanmanın sonuçlarına ilişkin görüşleri; 1. psikolojik çöküntü, 2. örgütün çöküşü, 3. mesleki başarısızlık ve 4. sosyal iletişimin zarar görmesi şeklindedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel dışlanmanın sonuçlarına ilişkin görüşlerini içeren tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Dışlanmanın Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

| Sıra   | Kod                             | f  | %   |
|--------|---------------------------------|----|-----|
| 1      | Psikolojik çöküntü              | 11 | 39  |
| 3      | Örgütün çöküşü                  | 8  | 29  |
| 2      | Mesleki başarısızlık            | 5  | 18  |
| 4      | Sosyal iletişimin zarar görmesi | 4  | 14  |
| Toplam |                                 | 28 | 100 |

Tablo 11’de görüldüğü gibi katılımcıların örgütsel sessizliğin sonuçlarına yönelik görüşleri; %39 oranında psikolojik çöküntü, %29 oranında örgütün çöküşü, %18 oranında mesleki başarısızlık ve %14 oranında sosyal iletişimin zarar görmesi şeklindedir.

#### 4.11.1. Psikolojik çöküntü

Katılımcılar örgütsel dışlanmanın sonuçlarına ilişkin en çok psikolojik çöküntü yaşanabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, başta intihar, iş bırakma, özgüvensizlik gibi birçok duruma örgütsel dışlanmanın neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...hayata küsmek, uzaklaşmak, yayın yapmamak, psikolojik olarak değersiz hissetmek, intihar etmek, şiddete eğilim, dini anlamda inançsızlaşma...” sözleriyle ifade etmiştir (K6).

Bir başka katılımcı ise;

“...kişide oluşan yalnızlık algısı, kişide meydana gelen özgüvensizlik ve değersizlik algısı...” şeklinde açıklamıştır (K4).

#### 4.11.2. Örgütün Çöküşü

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bazıları da örgütsel dışlanmanın bireyde zararları olabileceği gibi örgütsel zararlarının da olabileceğini hatta örgütün yok olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...düşük motivasyonlu çalışanlar olması ve bunun sonucunda örgütün gelişmemesi ardından önlenemezse örgütün batışı...” şeklinde açıklamıştır (K12).

Bir başka katılımcı ise;

“...normal iş örgütlerinde örgüt verimi düşer buna ek olarak üniversitelerde ise öğrenci başarısı, hoca(akademisyen) başarısı ve verim düşer...” sözleriyle açıklamıştır (K11).

#### 4.11.3. Mesleki başarısızlık

Araştırmaya katılan katılımcıların bir kısmı da örgütsel dışlanmanın sonuçları arasında kişinin mesleki anlamda başarısızlık duygusuna maruz kalacağını savunmuşlardır. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...dışlanan bireyin tepkisi oluşur, iş ortamı huzursuzlaşır, iş doyumu düşer ve birey işini eski motivasyonunda yapamadığı için başarısı azalır, kurum içi rekabetler artar...” sözleriyle ifade etmiştir (K8).

Bir başka katılımcı ise;

“...kişi kurum içi çatışmalara odaklanmaktan işine vakit ayıramaz, dalgınlıklar yaşar bu da hatalara sebebiyet verir...” şeklinde ifade etmiştir (K14).

#### 4.11.4. Sosyal İletişimin Zarar Görmesi

Akademisyenlerin bir kısmı da örgütsel dışlanma sonucu bireyin hem örgüt içi hem de örgüt dışı sosyal hayatta iletişim yetilerinin zarar görebileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...örgüte güvensizlik, adalete inançsızlık, tembellik, sosyal ilişkilerin bozulması ve kişinin etrafına saldırganlaşması...” sözleriyle açıklamıştır (K2).

Bir başka katılımcı ise;

“... örgüt ikiye veya daha çok gruba bölünebilir, insan ilişkileri bozulabilir bu bireylerin sosyal hayatlarına zarar verir...” şeklinde ifade etmiştir (K3).

#### 4.12. On Birinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın on birinci görüşme sorusu “Örgütsel Dışlanmanın Olmaması İçin Neler Yapılabilir?” şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcıların örgütsel dışlanmanın olmaması için ürettikleri çözüm önerileri; 1. demokratik bir lider ve yönetim olmalı, 2. örgüt bazlı farklı stratejiler, 3. eleştirel bir örgüt ortamı kurulmalı, 4. farkındalık oluşturulmalı, 5. liderler eğitilmeli, 6. katı kurallar ile örgüt ve kişi hakları korunmalı, 7. kayırmacılık ve çıkarıcılık önlenmeli ve 8. örgüt içerisinde görevler sıklıkla rotasyona uğramalı şeklindedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel dışlanmanın yaşanmamasına yönelik çözüm önerilerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Dışlanmanın Olmaması İçin Geliştirdikleri Çözüm Önerilerine İlişkin Görüşleri

| Sıra | Kod                                               | f  | %  |
|------|---------------------------------------------------|----|----|
| 1    | Demokratik bir lider ve yönetim olmalı            | 10 | 32 |
| 2    | Örgüt bazlı farklı stratejiler                    | 6  | 19 |
| 3    | Eleştirel bir örgüt ortamı kurulmalı              | 4  | 13 |
| 4    | Farkındalık oluşturulmalı                         | 3  | 10 |
| 5    | Liderler eğitilmeli                               | 3  | 10 |
| 6    | Katı kurallar ile örgüt ve kişi hakları korunmalı | 2  | 6  |

|        |                                                       |    |     |
|--------|-------------------------------------------------------|----|-----|
| 7      | Kayırmacılık ve Çıkarıcılık önlenmeli                 | 2  | 6   |
| 8      | Örgüt içerisinde görevler sıklıkla rotasyona uğramalı | 1  | 3   |
| Toplam |                                                       | 31 | 100 |

Tablo 12’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel dışlanmanın olmaması için geliştirdikleri çözüm önerileri; %32 oranında demokratik bir lider ve yönetim olmalı, %19 oranında örgüt bazlı farklı stratejiler, %13 oranında eleştirel bir örgüt ortamı kurulmalı, %10 oranında farkındalık oluşturulmalı, %10 oranında liderler eğitilmeli, %6 oranında katı kurallar ile örgüt ve kişi hakları korunmalı, %6 oranında kayırmacılık ve çıkarıcılık önlenmeli ve %3 oranında örgüt içerisinde görevler sıklıkla rotasyona uğramalı şeklindedir.

#### 4.12.1. Demokratik bir lider ve yönetim olmalı

Araştırmaya katılan katılımcılar örgütsel dışlanmanın olmaması için en çok demokratik liderlerin ve yönetimlerin olduğu örgütlerin oluşturulması yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu kapsamda bir katılımcı;

“...örgütün demokratikleşmesi çözüm yoludur. Yönetici profesyonel olursa, örgüt denetlenirse, iletişim kanalları açık olursa örgütsel dışlanma önlenir...” şeklinde ifade etmiştir (K3).

Bir başka katılımcı ise;

“...demokratik bir çalışma ortamı, açık iletişim ve liyakat sahibi bireylerin kurumda varlığıyla bu sorun engellenebilir...” sözleriyle açıklamıştır (K13).

#### 4.12.2. Örgüt bazlı farklı stratejiler

Akademisyenlerin bir kısmı da örgütsel dışlanmanın ortadan kalması adına her örgüte özgü farklı stratejiler geliştirilerek sorunun çözülebileceğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı;

“...her örgüte göre farklı stratejiler geliştirilmelidir. Örgüt kültürü ve iklimi incelenmelidir. Farkındalık artırılabilir...” şeklinde ifade etmiştir (K1).

Bir başka katılımcı ise;

“...yöneticilerin tespit etmesi ve çözüm üretmelidir. Profesyoneller tarafından hazırlanmış anket, görüşme gibi formlar yapılmalıdır. Çalışanlar arası sosyal ortam yaratacak aktiviteler toplantılar yapılmalıdır...” şeklinde ifade etmiştir (K4).

#### 4.12.3. Eleştirel bir örgüt ortamı kurulmalı

Katılımcıların bazıları da örgütsel dışlanmanın çözümüne yönelik kurum içi eleştirel bir örgüt ortamının kurulmasının sorunun çözümüne yardımcı olabileceğini savunmuşlardır. Bir katılımcı;

“... iletişim düzeyi her personelle eşit bir mesafede olmalı çok uzak çok yakın olmamalı, kurum içi üslup hitap gözetilerek konuşulmalı, demokratik bir örgüt yönetimi anlayışı benimsenmeli, çalışanlara da eleştirme ve sorgulama hakkı verilmeli, eleştiriler önemle incelenmeli...” şeklinde ifade etmiştir (K9).

Bir başka katılımcı da;

“...birey örgüt içerisindeki kararların alımı sırasında üstüne düşen alanla ilgili fikrini belirtebilmeli, eleştirilerini yapıcı bir dille ifade ettiği sürece yönetimin de önemle yaklaşması gerekir...” sözleriyle ifade etmiştir (K14).

#### 4.12.4. Farkındalık oluşturulmalı

Katılımcılardan bir kısmı da örgütsel dışlanmanın olmaması için örgüt içi farkındalık oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı;

“...adalet ortamı sağlanmalı, insanlar gelişime açık olmalı, kişi kendi işine yönelmeli, mobbing önlenmeli, çalışma ortamında kayırmacılık ortadan kalkmalı ve liderler bu konu hakkında bilgilendirmeler yaparak duruma farkındalık oluşturmalı...” sözleriyle ifade etmiştir (K2).

#### 4.12.5. Liderler eğitilmeli

Bazı katılımcılar da liderlerin eğitilmesinin örgütsel dışlanmanın engellemesi için önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda bir katılımcı;

“...yöneticilik anlamında profesyonel eğitim almış kişilerle çalışılmalı ve bu kişiler örgütte sessizlik, örgütte dışlanma konuları üzerine eğitilmeli...” şeklinde ifade etmiştir (K5).

#### 4.12.6. Katı kurallar ile örgüt ve kişi hakları korunmalı

Katılımcılardan bazıları da örgütsel dışlanmayı önlemek adına kanuni katı ve yapıcı kurallar koyarak önüne geçilebileceğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı;

“... genel olan, esnemeyen cezai kurallar, örgütte demokrasi bilinci ve adaletli liyakat esaslı yönetimle kişi hakları korunmalı...” şeklinde ifade etmiştir (K10).

#### 4.12.7. Kayırmacılık ve Çıkarıcılık önlenmeli

Katılımcıların bir kısmı da örgütte sessizliğin önüne örgütte adam kayırmanın ya da makam, politika çıkarı gütmenden yönetmenin geçebileceğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı da;

“...atamalar yükselmelerde liyakat esas alınmalı, akademisyenler gelecek kaygısıyla araştırmalarını belli bir kitle için yapılmamalı, kariyer korkusu önlenmeli çalışanlar özgürleştirilmeli...” sözleriyle ifade etmiştir.

#### 4.12.8. Örgüt içerisinde görevler sıklıkla rotasyona uğramalı

Akademisyenlerden biri de örgütsel dışlanmanın önüne geçmek adına kurum içerisindeki görevlerin düzenli aralıklarla herkese verilmesi böylece makam ve kurumların kişilere bağlı kalmadığının gösterilmesiyle örgütsel dışlanmanın önüne geçilebileceği yönünde fikir belirtmiştir. Katılımcı bu kapsamda;

“...akademik camiada 5 yılda 1 rotasyon sistemi oluşturulmalı, kabile kültüründen vazgeçmeliyiz, bölüm bazlı kadrolaşmalar engellenmeli, örgüt yöneticilerle çalışılmalı destek alınmalı, menfaatsiz bir çalışma ortamı oluşturulmalı. Bölüm başkanlığı herkese bir süre verilmelidir. Akademik kıskançlık ve akademik kayırmacılık da engellenmelidir. Makamların kalıcı olmadığı vurgulanmalıdır...” sözleriyle ifade etmiştir (K6).

## V. BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA

Bu çalışma YÖK'e bağlı bir yükseköğretim kurumunda görev yapmakta olan akademisyenlerle birlikte yapılmıştır. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve dışlanma psikolojisine ilişkin görüşleri ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin örgütsel sessizliği; Kurum yararı için düşünce üretmeme, örgüt içi iletişimsizlik, örgüt içinde içe kapanma, yönetim baskısından kaçınma, örgüt içi olaylara karşı tepkisizlik ve sadece işe odaklanmak olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin bireyin örgüt yararı adına dahi olsa fikrini, düşüncesini ve enerjisini birtakım sebeplerden dolayı örgütten saklaması olduğu bilinmektedir. Macit ve Erdem (2020) örgütsel sessizlik, bireylerin düşüncelerini açıkça belirtmeden kendi içinde düşünüp tutmasıdır. Örgütsel sessizlik hissedilen bir adaletsizliğe tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumdaki örgüt üyeleri, örgütün ilerleyişini etkileyecek kararları kasıtlı şekilde örgütteki diğer bireylerle paylaşmama kararı sergilemektedir. Algin (2014) de örgütsel sessizlik için bireylerin örgütü ilgilendiren düşünce, bilgi ve deneyimlerini örgütün yararına olacağından emin olsa dahi kasıtlı şekilde örgütle paylaşmaması olarak tanımını yapmıştır. Çalışanlar örgütsel meseleler hakkında çoğunlukla görüş sahibi olsalar da bunun bilinmemesi yönünde uğraşlar sergilerler. Bireyler örgütten dışlanmamak veyahut utanç duyduğundan dolayı örgütle ilgili fikirlerini saklama eğilimindedirler. Ayrıca çalışanlar örgüt yöneticisinin fikriyle ters düşmemek adına da bu kararı almaktadırlar şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcı akademisyenlerin örgütsel sessizliğin nedenlerini; örgütsel nedenler, bireysel nedenler, değersiz görülme, adaletsizlik, örgütte dışlanma ve cinsiyet şeklinde ifade etmişlerdir. Örgütsel sessizliğin sebepleri arasında iş yerinde çalışanlar arası adaletsizlik, liderlerin tutumu, baskı gibi durumların olduğu bilinmektedir. Algin (2014), Alparıslan ve Kayalar (2012) ve Macit ve Erdem (2020) örgütsel sessizliğin oluşum sebeplerini temelde üçe (3'e) ayırmışlardır. Bunlar örgütsel sebepler, yönetimsel sebepler ve bireysel sebeplerdir. Bunların açıklanmasının öncesinde ise genel anlamda örgütsel sessizliğin nedenleri şöyle sıralanabilir; toplum ve kültürün gerektirdiği nedenler, örgüt içinde bireyler arası taraflı yönetim, yöneticilerin otorite anlayışları, örgütün yapısal olarak sessizliğe müsaade etmesi belli başlı örgütsel sessizlik nedenleri arasında sıralanabilir şeklinde ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda akademisyenler örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin; niteliksiz işler, örgütün çöküşü, iletişimsiz örgüt çalışanları, psikolojik tahribat, verimli insan gücü kaybı, adalete olan inançta azalma ve iş doyumunu düşük çalışanlar. İlgili literatüre göz atıldığında Algin (2014) örgütsel sessizliğin sonuçlarına yaptığı literatür taramalarından derlemelerle şöyle özetlemiştir; örgüt içerisinde kusur kapayıp süreci ilerleten değil, hata ve kusur arayan çalışanlar türeyecektir, çalışanın örgüte bağlılığı, iş doyumunu ve örgüte olan güveni azalacaktır, karar alırken danışmayan bireyler sonucu örgüt yanlış kararlara sürüklenecektir, sessizliğin gelenekleşmesi sonucu örgütün varlığı tehlikeye girecektir, örgüt içerisindeki iletişimsizlik nedeniyle bireyselleşme öne çıkacaktır bu da grup başarısına olumsuz yönde etki edecektir, şeklindedir.

Araştırma sonucunda akademisyenlerin dışlanmanın ne olduğuna ilişkin; kasıtlı şekilde grup dışına atma, yalnızlaştırma, ait olamama, ötekileştirme, yok sayma ve saygısızlık olarak ifade etmişlerdir. Dışlanmanın bireyi örgüt içerisinde belli bir grubun kasıtlı bir şekilde bile isteye yok sayması, hariç tutması, görmezden gelmesi davranışdır. Yarmacı ve Ayyıldız (2020) örgütsel dışlanma, çalışanların fikir ve bilgilerini bağlı olduğu örgütüyle paylaşmayarak iş performansını olumsuz yönde etkileyecek davranışlar sergilemeleridir. Örgütsel dışlanmışlık bir süre sonra örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir.

Abaslı ve Özdemir (2019) de örgütsel dışlanmayı bireyin iş yerindeki ilişkilerini ve performansını olumsuz etkileyen bir durum olarak ifade etmiştir. Buna ek olarak da dışlanan bireyin sapkınlık, ilgisizlik, agresiflik gibi davranışlar sergileme eğilimli olduğunu belirtmiştir. İş yerinde örgütsel dışlanmaya maruz kalınması işin geleceğini de tehlikeye atmakta olduğunu tespit etmiştir.

Dönmez ve Mete (2019) bireyin çalışma ortamında diğer birey ya da bireyler tarafından görmezden gelinmesine örgütsel dışlanmışlık denir. Örgütsel dışlanmışlık, günümüz iş dünyasının yadsınamaz bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple son zamanlarda buna yönelik çalışmalar önem kazanmıştır. Ayrıca örgütsel dışlanma bir nevi duygusal bir eziyettir. Çalışanların öz saygısı, ait olma ihtiyacı ve işe yarama güdüsüne ket vuran olumsuz bir eylemdir.

Bu tanımların ışığında Dönmez ve Mete (2019) yine öğretmenlerin yaşadığı örgütsel dışlanmışlığa da değinmişlerdir ve onlarda görülen dışlanmışlığın daha çok örgütsel tükenmişliği tetiklediğinden bahsetmişlerdir. İletişimin elzem olduğu öğretmenlik mesleğinde böyle bir durumla karşılaşan öğretmenler genelde okul değiştirme gibi yargılara varmaktadırlar.

Bu durumun başka kurumlarda da görülmesi onların mesleklerine olan bağlılıklarına da zarar vermektedir. Örgütsel bağlılıkları ve meslek bağlılıkları zedelenen öğretmenlerin ve öğrencilerin verimi bundan olumsuz yönde etkilenecektir.

Halis ve Demirel (2016) ise örgütsel dışlanmayı “örgütsel soyutlama” adıyla kullanmışlardır ve örgütsel soyutlama için bireyin örgütle olan iletişiminin diğer örgüt bireylerince engellemesi sonucu bireyde/bireylerde örgütüne karşı meydana gelen soğuma davranışı tanımı yapmışlardır. Örgütsel soyutlama bireyin öz benliğine, iş başarısına ve sosyalleşmesine olumsuz yönde etki yapmaktadır. Bunun sonucunda birey örgütten uzaklaşma, örgüt üyelerine kızgınlık ve örgütsel bağlılık gibi sorunlar yaşayacaktır. Örgüt yöneticilerinin örgütsel soyutlamanın birey ve örgüt bazında işleyişe yönelik maliyetinin fazla olacağını bilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler örgütsel soyutlamayı iyi sezinlemeli ve gerekirse üyelerine sosyal ve psikolojik destek sağlamalıdır.

Yıldız ve Develi (2018) örgütsel dışlanmayı diğer tanımlara benzer olarak birey ya da bireylerin başka bir birey ya da bireylere karşı sessiz kalması, konuşmaması, göz göze gelmek istememesi yani soğuk davranmasıdır şeklinde tanımlamışlardır. Bunlara ek olarak örgütsel dışlanmaya maruz kalmamak için çalışanların yalan söyleme eğilimlerinin olabileceğini, bireylerin kendilerini olmadıkları biri gibi gösterme eğilimlerinin meydana gelebileceğinden bahsetmişlerdir. Örgütsel dışlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan yalan söyleme davranışı son derece dikkate değer bir konudur çünkü yalan söyleme davranışı ileriye yönelik yalan davranışına da dönüşebilir ki bu durumda da beklenen iş performansı ile karşılaşılan iş performansı arasında olumsuz olarak bariz bir fark meydana gelecektir.

Abaslı (2018) örgütsel dışlanma, bireyin veya bir topluluğun başka bir birey veya topluluğu görmezden gelmesi, yok sayması, hariç tutmasıdır. İş yerinde bu durumla karşılaşıldığında bireyin iş başarısı, aidiyet hissiyatı ve bağlılığı olumsuz yönde etkilenecektir. İş yerlerinde dışlanma her ne kadar yaygın bir durum olsa da üstüne düşülmeli ve araştırılmalıdır. Çünkü iş yerindeki dışlanmalar genelde çalışanları pasifliğe yani etkin olmamaya itmektedir. İlerleyen durumlarda ise çalışanlarda işten ayrılma fikri oluşmaktadır. Eğitim kurumlarında ise örgütsel dışlanma, öğretmenin ya da öğretmenlerin diğer öğretmenlerce hariç tutulması, yok sayılması, önemsenmemesi olarak tanımlanabilir. Öğretmenlerin yaşadığı bu örgütsel dışlanma şüphesiz öğrenci verimine, okul başarısına ve personel başarısına olumsuz yönde etki edecektir. Eğitim kurumlarında branş/alan farklılıklarından dolayı, dini, sosyal ve siyasal görüşten dolayı, rol model olma yönünden dolayı gibi birçok farklı nedenden dolayı örgütsel dışlanma davranışları meydana gelebilmektedir.

Artar vd. (2019) örgütsel dışlanmayla ilgili olarak; örgütsel dışlanma, bireylerin örgüt içerisindeki yatay ve dikey iletişimlerinin birtakım nedenlerden kaynaklı sebeplerle zarar görmesi, ilişkilerin ve iletişimin kesilmesi ve bunun sonucunda bireyde meydana gelen yalnızlık, tükenmişlik, kaygı, motivasyonsuzluk ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi davranışların görülmesidir. Örgütsel dışlanma çalışma ortamında örgüte ve örgütün çalışanlarına zarar vermekte olduğundan önlenmeli ve üzerine gidilmelidir.

Uysal (2019) da örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerinde oluşturduğu sinizm etkisi üzerine çalışmıştır ve örgütsel dışlanma için bireyin ya da bir grubun bağlı olduğu örgütteki, birey ya da gruplar tarafından yok sayılması şeklinde tanımını yapmıştır. Ardından örgütlerde dışlanma yönü dikey veya yatay olabilir. Dikey dışlanmalarda yönetici ve çalışan arası, yatay dışlanmalarda çalışan ve çalışan arası dışlanma olduğundan dolayı bunun grup çalışmasını etkilediğini, örgütün bütünlüğünü ve verimini tehdit ettiğini savunmuştur. Sinizm, bireylerin olayları öznel şekilde kötüce yorumlamaları veya menfaatçi bir yapıya bürünüp sosyal yaşamlarında sinik olmalarını ifade etmektedir. Örgütsel dışlanmışlık da düzey olarak örgüt içerisinde ilerlediğinde ve buna önlem alınmadığında çalışanlar örgütten ayrılmayı seçmezlerse sinikleşmeyi tercih ettikleri nispeten görülmüştür. Sinik bir çalışan da örgütünden utanır, çalıştığı kurumun kendi özbenliğine zarar verdiğine inanır. Kendini diğer mesai arkadaşlarından üstün görüp işten mümkün olduğunca kaçma eğilimine sevk olabilir.

Yılmaz ve Akgün (2019) ise örgütsel dışlanma ile ilgili hemen hemen yukarıdaki tanımlamaların aynılarını yapmakta ve çalışmalarında örgütsel dışlanma ile örgütsel uyum arasındaki ilişkiyi tartışmaktadırlar. Araştırma sonucunda örgütsel uyum ile örgütsel dışlanmışlık arasında olumsuz bir etkileşim tespit etmişlerdir. Yani örgütsel dışlanmışlık düzeyi azaldıkça çalışanlardaki örgütsel uyum düzeyi artmaktadır. Örgütsel uyum ise bireylerin kendi değerleri ile kurumun değerleri arasında bir denge tutturması olarak tanımlanabilir.

Literatür üzerinde örgütsel dışlanmanın genel tanımları yukarıda belirtilmiştir. Örgütsel dışlanmanın iş yaşamındaki etkilerine özel yapılmış çalışmalardan birkaçı da şunlardır;

İlki vd. (2015) örgüt kültürü ve iş yerinde dışlanma üzerine çalıştıkları çalışmada, iş yerinde dışlanma ile ilgili olarak iş yerinde dışlanma, bireyin daha çok kişisel algısı olan iş yerinde önemsenmeme ve istenmeme algısı olarak tanımlanabilir. İş yerinde dışlanma örgütsel dışlanmalar arasında en yaygın görülen dışlanma tiplerindendir. İş yerinde dışlanma örgüte doğrudan zarar verebilen edilgen bir eylemdir. Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlarda görülmesi daha sık bir davranıştır. İnsan özü itibarıyla sosyal bir varlıktır ve bu sosyalliğini iş yaşamında

da yaşamak istemesi de oldukça doğaldır fakat belli sebeplerden ötürü bu doğal güdü yerine gelememekte ve bunun yerine kişinin kendi iç dünyasına mahkûm kaldığı bir örgütsel yalnızlık yerini almaktadır. İş yerinde dışlanan birey; mutsuzluk, aykırılık, verimsizlik, tatminsizlik gibi davranışlar sergileyebilmektedir. İş yerinde dışlanma konusu son zamanlarda örgütsel dışlanma özelinde ayrı bir inceleme alanı haline gelmiştir.

Soybalı ve Pelit (2018) de iş yerinde dışlanmayı bir çeşit “soğuk şiddet” olarak adlandırır ve örgütsel dışlanmanın yarattığı etkileri yarattığını savunur. İşyerinde dışlanma davranışının işten ayrılmayı tetikleyen sebepler arasında başat ögedir. Küreselleşen dünyada özellikle şirketler ayakta kalabilmek için üretimi devamlı tutabilmek için ve kalifiye çalışanlarını kaybetmemek için onlara hâkim olmalı, örgütsel dışlanma gibi bir duyguya kapılmalarına engel olmalı ve onlara sosyal anlamda destek sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını artıracaklar ve bu da iş yerindeki performansın devamlılığına etki edecektir şeklinde ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda örgütsel dışlanmanın nedenleri arasında; başarı, adaletsizlik, farklılık, politika gütmeye ve kıdemcilik/gruplaşma ifadeleri gösterilmiştir. Bu verilere benzer şekilde Tutar vd. (2021) derleyici bir şekilde katılımcılardan elde ettikleri veriler doğrultusunda örgütsel dışlanmanın nedenleri; engellenme, görmezden gelme, selam vermemek, kariyer bariyeri, istemediği ortamda çalıştırma, görev yeri değişikliği, iftira, kıskançlık, çekemezlilik, her devrin adamı olmamak, özel hayata müdahale, başkası yüzünden dışlanma, işyerinde klikleşme, siyasi ve sendikal ayrımcılık ve etnik ayrımcılık şeklinde ifade etmektedir.

Araştırma sonucunda akademisyenler örgütsel dışlanmanın sonuçlarına ilişkin; psikolojik çöküntü, örgütün çöküşü, mesleki başarısızlık ve sosyal iletişimin zarar görmesi şeklindedir. İlgili literatüre göz atıldığında benzer şekilde; Tutar vd. (2021) katılımcılardan elde ettikleri veriler doğrultusunda şöyle ifade etmişlerdir; haksızlık, psikolojik sağlık, değersizlik hissi, anti-depresan, sessizlik, içe kapanıklık, moral ve motivasyon bozukluğu, yalnızlık, yalıtılmışlık, fiziksel rahatsızlık, duygusal destek, kas gevşetici, işe ilgiyi kaybetmek, işten ayrılma niyeti, emeklilik düşüncesi, yılgınlık, işten ve işyerinden soğuma, işyeri değişikliği, direnme ve karşı koyma, işyerine karşı soğuma, güven kaybı, tükenmişlik hissi, kendini işe vurma şeklinde ifade etmektedir.

## VI. BÖLÜM

### 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuç

Bu çalışmayla yükseköğretim kurumları gibi fikrin, özgürlüğün ve düşüncenin ön plana çıkması gereken bu kurumların en başat ögesi olan akademisyenlerin yaşamış oldukları, tanık oldukları veyahut tecrübe ettikleri örgütsel sessizlik ve örgütsel dışlanma durumlarının onlara ve kuruma etkisine yönelik bir çalışma yapmak amaçlanmıştır. Bu sebeple araştırmacılar Türkiye’de Amasya ilindeki bir yükseköğretim kurumunda o kuruma bağlı akademisyenler ile yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin yaşamış oldukları örgütsel sessizlik ve dışlanma psikolojisine yönelik düşüncelerini araştırmışlar ve birtakım sonuçlara ulaşmışlardır.

Ulaşılan sonuçlar bilimsel verilerle analiz edilerek yukarıda paylaşılmıştır. Bu kısımda ise elde edilen sonuçlar ve araştırmacıların gözlemleriyle elde ettikleri verilerin sentezi yer almaktadır. Bu bağlamda ilk olarak katılımcıların sessizliği ve örgütsel sessizliği çağrışım olarak iyi anlamda pek fazla anımsayamadıkları ortaya konmuştur. Katılımcıların gerek kendileri gerek çevreleri çok sık şekilde örgütsel sessizlik davranışına maruz kalmışlardır. Bu da onların akademik anlamda çalışma özgürlüklerini, iş motivasyonlarını, mesleki değer algılarını hatta ve hatta yaşama dair inanç ve beklentilerini bile sarsmaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve onlardan gelen cevaplar doğrultusunda örgütsel sessizliğin gündelik hayatın çok içinde yer alan bir problem olduğu, akademi dünyasında da çok fazla üzerine tartışıldığı fakat çözüme kavuşamadığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik yaşayan bireylerce sorun en çok da örgütün yöneticileriyle ilişkilidir. Liderlerin kayırmacı tavırları, politika gütmeleri ve birtakım kadın erkek ayrım algıları gibi sebeplerden dolayı örgütsel sessizliğe müsaade ettikleri ortaya konmuştur.

Önceliği bilime katkı yapmak olan üniversitelerin ve bu kurumun akademisyenlerinin kariyer beklentisi, şahsi husumet, politika, dedikodu, çekememezlik gibi sebeplerden dolayı örgütsel sessizlik ve örgütsel dışlanmaya maruz bırakılması başta kurumu, kurumun amaçlarını, öğrencileri ve doğrudan da akademisyenin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma sırasında öğrencilerin de çok çabuk bir şekilde hocalarının yaşadığı bu örgütsel sessizliği ya da dışlanmayı hissettiği akademisyenler tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca Karabağ Köse (2014) de çalışmasında özellikle dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe maruz kaldığını bunun da öğrenciler tarafından çabucak anlaşıldığını vurgulaması da akademisyenleri

doğrular niteliktedir. Öğretmenin bu tip yaptırımlara maruz kalması da öğrenciyi akademik yönde olumsuz etkileyecektir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında birçok kurumun da farkındalığının eksik olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ya da örgütsel dışlanma yöneticiler veya çalışanlar tarafından pek bilinmeyen iki kavram şeklindedir. Bu sebeple de çalışanlar genellikle bu olaylara maruz kaldıklarında bu davranışı mobbing olarak ele almışlar mobbing kavramıyla yaşadıkları durumu değerlendirmişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcılardan branş bazlı yorum yapmak gerekirse branşı eğitim bilimleri ve okul öncesi eğitimi olmayan akademisyenlerin genellikle örgütsel sessizlik ve dışlanma yerine mobbing kavramını tercih ettikleri buradan da aslında katılımcıların tecrübe ettikleri durumun ne olduğuna dair bir farkındalıkları olmadıkları tespit edilmiştir. Bu da kurum içerisinde çalışanın yaşadığı olay karşısında nasıl bir tavır sergilemesi gerektiğini bilememesine yol açmaktadır. Çalışanın hakkını gasp eden kişilere fırsat ve imkân vermektedir.

Araştırma sonuçlarında elde edilebilecek bir diğer sonuç da katılımcıların örgütsel sessizlik ve dışlanma kavramları arasında da bir ihtilaf yaşadığı yönündedir. Örgütsel sessizliğin yerine dışlanma ya da dışlanma yerine örgütsel sessizlik kavramı kullanımı da yapılan görüşmeler sırasında tespit edilen bir başka karmaşadır. Bu karmaşa da yine yaşanan sorunun ne olduğuna yönelik bir çözüm getirememeye neden olmaktadır. Bireyin değer ve önem görmeyeceğini düşünerek kurumdan düşüncesini saklaması örgütsel sessizliktir. Algin (2014) de örgütsel sessizlik için bireylerin örgütü ilgilendiren düşünce, bilgi ve deneyimlerini örgütün yararına olacağından emin olsa dahi kasıtlı şekilde örgütle paylaşmaması tanımını yapmıştır. Bireyin örgüt içerisinde bir grup ya da birden çok grup tarafından birtakım sebeplerden dolayı bireye bir açıklama yapmaksızın grubun dışına atılması, yok sayılması olarak tanımlanabilir. Yarmacı ve Ayyıldız (2020) da dışlanma için, belirli bir gruba mensup bireyin herhangi bir neden ifade edilmeksizin diğer grup üyeleri tarafından önemsenmemesi, ya da o kişiden uzak durulmasını dışlanma olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere birey önce dışlanmaya maruz kalıp ardından örgütsel sessizlik davranışını sergileme eğilimindedir. Nadir de olsa ya da gruba sonradan dahil olan bireylerde dışlanma olmadan örgütsel sessizliğin görüldüğü bilinmektedir. Bu sebeple dışlanma ile örgütsel sessizlik kavramlarının etkileri iyi bilinmeli ve örgüt üyeleri bilinçlendirilmelidir.

Araştırmacılar son olarak katılımcılara örgütsel dışlanmanın önlenmesine yönelik neler yapılabileceğini iletmişlerdir ve katılımcılar göre birtakım çözüm önerileri vardır. Bu öneriler genellikle liderin eğitimi, liderin tutumu ve liderin çalışan haklarını korumasına yönelik

önerilerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt yöneticilerine örgütsel sessizlik ve dışlanma hususunda oldukça fazla sorumluluk düşmektedir. Balığın baştan koktuğu bir kez daha katılımcıların önerileri ile açıkça ortaya konmuştur. Farklı olarak bir katılımcının önerisi de özellikle akademik bir örgüt için oldukça denenebilirdir. Buna göre örgüt içerisindeki görevler belli aralıklarla rotasyona uğramalıdır. Böylece mevki ve makamın kalıcı olmadığı mevki ve makam doğrultusunda hareket edilmemesi gerektiği anlaşılacak ve her çalışan her pozisyonun zorluğunu bir kez olsun görmüş olacaktır. Bu görüş de sistemli bir model haline dökülebilirse oldukça etkili olabilir.

Sonuç olarak yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin alanyazını geliştirebilmeleri için öncelikle rahat bir örgüt ortamında olmaları gerektiği düşünüldüğünde, özellikle bu kadar önemli bir eğitim kurumundaki çalışanların örgütsel sessizlik ve dışlanmaya yönelik sorunlarının giderilmesi, çalışanlarla birlikte hareket edilerek sorunun çözülmesi, çalışanların özel ve iş hayatları birilerinin çıkar aleti olmamalı, kurumun amaçları doğrultusunda çalışanlar desteklenmeli ve yöneticiler eğitilmeli, çalışanlara daha çok söz hakkı verilmeli, çalışanlarda farkındalık oluşturulmalı ve akademi dünyasının gelişimi desteklenmelidir.

## 6.2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulara ve ulaşılan sonuçlara göre hem yükseköğretim kurum yöneticilerine hem de bundan sonra bu konu hakkında araştırma yapacak olan araştırmacılara yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

### 6.2.1. Yükseköğretim Kurumu Yöneticilerine Yönelik Öneriler

1. Yükseköğretim kurumundaki bir yönetici demokratik bir lider olmalı ve demokratik bir yönetime sahip olmalı, çalışanlar arası eşit olmayan imtiyazlar ve haklar yerine eşit haklar sağlanmalı. Meslektaş ve unvandaş çalışanlar arasında kıdemcilik olmamalı.
2. Örgüt bazlı farklı stratejiler geliştirilerek ve bunun için de bir profesyonelden destek alınarak kurum içerisindeki örgütsel sessizlik ve örgütsel dışlanmışlık düzeyi tespit edilmeli ve buna yönelik çözüm teknikleri uygulanmalı.
3. Her şeyden önce kurum içerisindeki yönetici eleştirel bir örgüt ortamı teskin etmeli ve şeffaf olmalı, çalışanların eleştirileri yapıcı olduğu sürece ilgiyle yaklaşmalı cevap verilmeli.
4. Örgüt içerisinde örgütsel sessizlik ve dışlanma kavramını akademisyenler yaşasa dahi alanları olmadığından akademik olarak bilmeyebilirler, bu nedenle onlara belli tanıtım faaliyetleriyle farkındalık oluşturulmalı.

5. Bir yükseköğretim kurumu yönetici önce kendini geliştirmeli ardından da dekanlar, bölüm başkanları ve diğer küçük tip yöneticileri de demokratik ve adil bir lider olma konusunda eğitmeli.
6. Gerekli görülmesi halinde örgüt içerisinde kurallar ile örgüt ve kişi hakları korunmalı, böylece çalışanın örgüte bağlılık düzeyinin artması sağlanmalı.
7. Kurum içerisinde kayırmacılık, hemşericilik, siyaset ve çıkarıcılık gibi sebeplerden ötürü adam kayırma ve başarıyı görmezden gelme önlenmeli.
8. Yükseköğretim kurumu yöneticisi olarak özellikle bölüm başkanlıkları gibi daha alt idari yönetim sorumluluklarını örgüt içerisinde görev yapan akademisyenler arasında belli bir sıklıkla değiştirilmesi gerektiği tavsiye edilmektedir.

#### **6.2.2. Araştırmacılara Öneriler**

1. Bu araştırma Amasya İli Merkez’de bir yükseköğretim kurumunda görev yapan akademisyenlerle sınırlıdır. Benzer bir çalışma başka illerdeki tek bir üniversite ile ya da birden çok ildeki üniversiteler ile de yapılabilir.
2. Örgütsel sessizlik ve dışlanma konusu sadece yükseköğretim kurumlarında değil birçok farklı kurumlarda da görülebilmektedir. O kurumlarda da bu soruna maruz kalan kitle doğru tespit edilip çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018), Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akşahin, A. (2021), Örgütsel Yapının Çalışanların Değişime Direnci Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Algın, İ. (2014), Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alıç, M. (1995), Örgütler, Eğitim Yönetimi Dergisi, 1(1).
- Alparslan, M., Kayalar, M. (2012), Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(4), 136-147.
- Arslan M. (2005). İş ve Meslek Ahlakı Ankara: Siyasal.
- Atılğan, K., Küçüktalasho, M. (2019). Ürün Satışlarında Uygulanan Kıtık Mesajlarının ve Fiyat İndirimlerinin Satın Alma İstekliliğine Etkisinin İncelenmesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 20 (2), 375-401.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 231– 274.
- Biçen, E. (2019), Yaratıcılık ve Yenilik Yönetiminde Örgütsel Yapı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Christensen, C.M., Raynor, M. ve Mcdonald, R. (2015) What Is Disruptive Innovation? Twenty Years After The Introduction Of The Theory, We Revisit What It Does And Doesn't Explain. Harvard Business Review Press, Boston.
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches (2nd Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Çabuk, A., İşgüden, B. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(16), 59-86. Url: <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Baunsobed/Issue/50334/651796>.
- Çarıkçı, H.İ., (2023, 9 Ocak). Örgüt Nedir, Habertürk, <https://Www.Haberturk.Com/Tubitak-Ansiklopedi/Orgut-Nedir>
- Doğan, S., Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32 (2), 103-132. Doi: 10.17065/Huiibf.92053

- Gay, L., Mills, G., ve Airasian, P. (2006). Educational Research Competencies Foranaly Sisandapplications. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gölcür, M. (2022). Ortaokullardaki Örgütsel İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi (Tez No: 707463) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi], Ankara.
- Güner Kibaroglu, G. (2022). Sıkılcık ve Esneklik Bağlamında Örgüt Kültürünün İş Biçimlendirme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Öz Saygı ve Proaktif Kişiliğin Rolü (Tez No: 709358) [Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi], Ankara.
- Karabağ Köse, E. (2014), Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(2), 28-36.
- Kesgin, A. (2009). "Etik Üstüne". Dini Araştırmalar 12 / 35: 143-160.
- Kılıç, T. (2007), Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri (Tez No: 206592) [Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi], Erzurum.
- Kirk, J., Miller, M.L. (1986). Reliability And Validity İn Qualitative research. Beverly Hills, Ca:Sage.
- Koç, H., Topaloğlu, M. (2017). Yönetim ve Organizasyon (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koparal, C. (2012). Yönetim ve Organizasyon-1(1. Baskı), Ankara: Aöf Yayınları.
- Macit, G., Erdem, R. (2020), Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(2), 93-114.
- Merriam, S.B. (2013) Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Moçoşoğlu, B., Kaya, A. (2018), Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği, Harran Education Journal Dergisi, 1(7), 80-94. Url: <http://Dx.Doi.Org/10.22596/2018.0301.52.70>
- Oral, B., Çoban, A. ve Barış, M. (Ed). Eğitimde Ahlak ve Etik. Ankara: Pegem Akademi.
- Örgüt Tanım. (2009, 10 Mart). Wikipedia. [https://Tr.Wikipedia.Org/Wiki/%C3%96rg%C3%Bct\\_\(Anlam\\_Ayr%C4%B1m%C4%B1\)](https://Tr.Wikipedia.Org/Wiki/%C3%96rg%C3%Bct_(Anlam_Ayr%C4%B1m%C4%B1))
- Özaytekin, H. (2022), Büyüme Stratejilerinin Örgüt Performansına Etkisinde Lojistik Stratejilerin Düzenleyici ve Örgüt Yapılarının Aracı Rolünün Havacılık Sektörü Bağlamında Araştırılması (Tez No: 631563) [Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi], İstanbul.
- Özçelik, D. (1981). Okullarda Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Üsym-Eğitim Yayınları.

- Patton, M. Q. (1987). *How Touse Qualitative Methods İn Evaluation*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Satıcı, Ö. (1998), *Yönetim ve Organizasyon (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Sezgin Nartgün, Ş., Kartal, V. (2013), Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 48- 67.
- Şahin, A. (2010), Örgüt Kültürü- Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi* 159(21).
- Şahin, B. Ve DüNDAR, T. (2011). Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 66 (01), 129-159. Doi: 10.1501/Sbfter\_0000002198.
- Tutar, H., Öztürk Başpınar, N. ve Güler, S. (2021). Örgütsel Dışlanmanın Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Fenomenolojik Bir İnceleme. *Journal Of Qualitative Research İn Education*, 28, 331-350. Doi:10.14689/Enad.28.14
- Yağar, F., Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik Ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3 (3), 1-9. Url: <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Gsbdergi/İssue/39953/474327>.
- Yağmurlu, A. (1997), Örgüt Kültürü Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Dergipark*, 52(1), 718-724.
- Yapıcı, M. (Ed). (2019). *Meslek Etiği*, Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: Eğiten Kitap.
- Yarmacı, N., Ayyıldız, T. (2020). İş Görenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2699-2723.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan S. (2014). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



**EKLER**

## EK 1. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 25.05.2022-71931



T.C.  
AMASYA ÜNİVERSİTESİ  
Bilim Etik Kurulu  
Sosyal Bilimler Etik Kurulu

Sayı : E-30640013-108.01-71931  
Konu : etik kurul başvurusu

25.05.2022

REKTÖRLÜK MAKAMINA  
Sayın Doç.Dr. Adem BAYAR  
Öğretim Üyesi

İlgi : 09.05.2022 tarihli ve 1380 sayılı yazı.

"Örgütsel Sessizlik ve Dışlanmaya İlişkin Akademisyen Görüşleri" adlı araştırmanız Sosyal Bilimler Etik Kurulu tarafından bilimsel araştırma etiği yönünden incelendi ve değerlendirildi. Konu ile ilgili kurul görüşü ektedir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Doç.Dr. Songül KEÇECİ KURT  
Etik Kurul Başkanı

Ek:

- 1- Başvuru Değerlendirme (1 Sayfa)
- 2- Etik Kurul İzni (7 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSR4YE9JMC Pin Kodu : 36872

<https://turkiye.gov.tr/ebd?ek=5544&eD=BSR4YE9JMC&eS=71931>

Belge Takip Adresi :

Adres: Akbük Mah. Muhsin Yazıcıoğlu Cad. No:7 Merkez/Amasya  
Telefon:2600060 Faks:2600039  
e-Posta:genelsekretariat@amasya.edu.tr Web: <http://www.amasya.edu.tr/idari/etik-kurul/bilim-etik-kurulu.aspx>  
Kep Adresi: amasyauniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Fatih CAN  
Unvanı: Etik Kurul Üyesi  
Tel No: 5425299839



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## Ek. 2 Araştırma İzni Onayı

|                                                                                   |                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|  | AMASYA ÜNİVERSİTESİ                            |
|                                                                                   | SOSYAL BİLİMLER ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU |

Ek-1

|                                                 |                                                                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Araştırmanın Başlığı                            | : “Örgütsel Sessizlik ve Dışlanmaya İlişkin Akademisyen Görüşleri” |
| Başvuru Formunun Etik Kurula geldiği tarih      | 09.05.2022                                                         |
| Başvuru Formunun Etik Kurulda incelendiği tarih | 20.05.2022                                                         |
| Karar tarihi                                    | 20.05.2022                                                         |

### SONUÇ

|    |                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul                                                                                                 |
| 2. | <input type="checkbox"/> Düzeltme gereklidir:<br>Etik sorun olabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmaktadır. Açıklama: |
| 3. | <input type="checkbox"/> Red<br>Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:                                                                   |

Başvuru dosyasının incelenmesinde hazır bulunan ve araştırmayla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmayan Etik Kurul başkan ve üyelerinin ad, soyad ve imzaları.

(Başkan)  
Doç. Dr. Songül KEÇECİ  
KURT

(Üye-Bşk Yardımcısı)  
Doç. Dr. Fatih CAN

(Üye- Raportör)  
Dr. Öğr. Üyesi Melike BAŞ

(Üye)  
Doç. Dr. Kürşat EFE

(Üye)  
Doç. Dr. Davut AĞBAL

(Üye)  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIZ

KYT-FRM-126/00

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.05.2022-1380



**AMASYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ETİK KURULU**  
**BAŞVURU DİLEKÇESİ**

Ek-2

**Sosyal Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı'na**

"Örgütsel Sessizlik ve Dışlanmaya İlişkin Akademisyen Görüşleri" adlı araştırmamızın etik açılarından incelenmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

**Sorumlu Araştırmacı**

Unvanı Adı Soyadı : Doç. Dr. Adem Bayar

Çalıştığı Kurum-Birim : Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Tarih ve İmza

**Eki: 1- Başvuru Dilekçesi (Bu belge)**

**2- Başvuru Formu ve Ekleri**

KYT-FRM-076/00

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

### Ek 3. Veri Toplama Aracı

#### EK 1: Görüşme Formu

##### Örgütsel Sessizlik ve Dışlanmaya İlişkin Akademisyen Görüşleri

Değerli öğretmenler,

Bu araştırmanın amacı yükseköğretim kurumlarında meydana gelen olaylardan biri olarak örgütsel sessizlik ve dışlanmaya ilişkin akademisyen görüşlerini ortaya koymaktır. Bu çalışmada sizlerin kişisel deneyimlerine bağlı olarak yükseköğretim kurumlarında meydana gelen farklı olaylar neticesinde ortaya çıkan örgütsel sessizlik ve dışlanma konusunda görüşlerinize başvurmak amaçlanmaktadır. Çalışmada elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacak olup kişisel bilgileriniz çalışmada yer almayacaktır. Bu nedenle sorulara içten ve samimi cevaplar vermeniz önem taşımaktadır. Şimdiden çalışmaya yapacağınız katkılar için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Adem BAYAR  
Abdülbaki PEKEL

##### Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel bilgileriniz yer almaktadır. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

1. Cinsiyet:
2. Yaş:
3. Alan:
4. Akademisyenlik Deneyimi:
5. Unvan:

##### Mülakat Soruları

1. Sessizlik kavramını nasıl tanımlarsınız?
2. Örgütsel sessizlik söylemi size neyi çağrıştırmaktadır?
3. Örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?
4. Örgütsel sessizliğin sonuçları hakkında neler söyleyebilirsiniz?
5. Örgütsel sessizlik sorununun çözülmesi için neler yapılmalıdır?
6. Dışlanma kavramını nasıl tanımlarsınız?
7. Dışlanma kavramı yerine hangi kavramları kullanabiliriz?
8. Örgütte dışlanma durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?
9. Örgütsel dışlanmanın nedenleri neler olabilir?
10. Örgütsel dışlanmanın sonuçları neler olabilir?
11. Örgütsel dışlanmanın olmaması için neler yapılabilir?
12. Son olarak eklemek istediğiniz bir şey var mı?