

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞE
YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER: HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Kaan DENİZ

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞE
YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER: HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Kaan DENİZ

Öğrenci No:
150745172

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet Ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” başlığa sahip olan bu araştırmanın bilimsel ahlak ile geleneklere uyacak biçimde tarafımdan yazıldığını, çalışmada yardım aldığım kaynakların tümünü kaynaklarda belirttiğimi ve çalışmanın içerisinde geçtikleri tüm yerlerde bu kaynaklara atıf yapıldığını vurgular ve bunu onurum ile onaylarım. 09/06/2018

Aday: Kaan DENİZ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

09. / 06. / 2018.

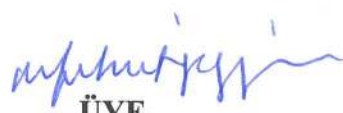
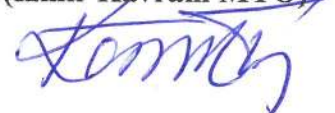
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **150745172** numaralı **Kaan DENİZ'in** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 15.05.2018 tarih ve 2018/20 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.6.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red-veya-Düzeltilme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Kamil USLU
(İzmir Kavram MYO)



ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

Adı-Soyadı : Kaan DENİZ
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, işe yabancılaşma

ÖZ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Araştırmada, iş görenlerin örgütsel sessizlik, algıladıkları örgüt ve işe yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin 396 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anket formunda örgütsel sessizlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği, işe yabancılaşma ölçeği ve kişisel bilgi formu yer almaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel sessizliğin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Örgütsel sessizlik faktörlerinden kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik işe yabancılaşmayı artırırken; kabul edilmiş seslilik ve örgüt yararına sessizlik işe yabancılaşmayı azaltmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların algıladıkları örgütsel adaletin de işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre etkileşim adaleti işe yabancılaşmayı artırırken, prosedür adaleti azaltmaktadır.

Name and Surname : Kaan DENİZ
Supervisor : Dr. Lecturer.Talat FİRLAR
Degree and Date : Master's Degree, 2018
Major : Business Administration
Keywords : Organizational silence, organizational justice, work alienation

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE, ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ALIENATION TO WORK: AN APPLICATION IN THE SERVICE SECTOR

In this research, it was aimed to determine organizational silence, level of alienation of organizations and work they perceive. It is also aimed to reveal the relationship between these variables. To this end, a questionnaire was applied to 396 persons who are active in the service sector. Organizational silence scale, organizational justice scale, work alienation scale and personal information form are included in the questionnaire form applied.

According to findings from the research, organizational silence has a significant effect on alienation to work. Silence recognized as an organizational silence factor, silence for defensive purposes, voice for defense and voice for organizational purposes increase alienation to work; accepted voice and silence for the benefit of the organization reduce the alienation to work. However, the organizational justice perceived by participants was also found to have a significant effect on alienation to work. Accordingly, while interaction justice increases work alienation, the procedure reduces justice.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK YAPISI

1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMLARI	4
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ETMENLER	6
2.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel Etmenler	7
2.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Yönetmel Etmenler.....	14
2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Bireysel Etmenler	16
2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Ulusal/Kültürel Etmenler	20
3. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	21
3.1. Çalışan İtaati	21
3.2. Sağır Kulak Sendromu.....	22
3.3. Pasif Kalma ve Razı Olma.....	23
3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	23
4. SESSİZLİK TEORİLERİ	24
4.1. Fayda-Maliyet Analizi	24
4.2. Bekleyiş Teorisi	25
4.3. Kendini Uyarlama.....	25
4.4. Sessizlik Sarmalı (Suskunluk Sarmalı).....	26

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞE YABANCILAŞMA

1. ADALET KAVRAMI	29
2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	30
3. ÖRGÜTSEL ADALETİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	30
4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	32
5. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	34
5.1. Dağıtımsal Adalet Boyutu	35
5.2. İşlemsel Adalet Boyutu.....	36
5.3. Etkileşimsel Adalet Boyutu	37
6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	39
7. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI	41
7.1. Bireysel Açıdan Sonuçları	41
7.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları.....	42
8. İŞE YABANCILAŞMA	44
8.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI	44
8.2. İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI	46
9. YABANCILAŞMA TEORİLERİ.....	48
9.1. Hegel’e Göre Yabancılaşma	48
9.2. Feuerbach’a Göre Yabancılaşma	49
9.3. Marx’a Göre Yabancılaşma	49
9.4. Durkheim’in Göre Yabancılaşma	50
9.5. Seeman’a Göre Yabancılaşma	51
10. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI	51
10.1. Güçsüzlük	51
10.2. Anlamsızlık.....	52
10.3. Kurationsızlık.....	53
10.4. Topluma Yabancılaşma	54
10.5. Kendine Yabancılaşma	54
11. YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN FAKTÖRLER	54
11.1. Örgütsel Faktörler	54
11.2. Çevresel Faktörler.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

1. YÖNTEM	57
1.1. Araştırmanın Amacı.....	57
1.2. Evren Ve Örneklem	57
1.3. Veri Toplama Araçları	58
1.4. Model Ve Hipotezler	59
1.5. Varsayımlar.....	60
1.6. Sınırlılıklar	61
1.7. Verilerin Analizi	61
2. BULGULAR.....	62
2.1. Betimleyici İstatistikler.....	62
2.2. Hipotezlerin Sınanması.....	63
2.3. Fark Analizleri	68
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	104
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. Normallik Test Sonuçları	61
Tablo 2. Araştırma Örneklemine İlişkin Betimleyici İstatistikler	62
Tablo 3. Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu	63
Tablo 4. Pearson Korelasyon Analizi Tablosu	64
Tablo 5. Örgütsel Sessizliğin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonucu.....	66
Tablo 6. Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonucu.....	67
Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	68
Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	69
Tablo 9. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	69
Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	70
Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	71
Tablo 12. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	72
Tablo 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	72
Tablo 14. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	73
Tablo 15. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	73
Tablo 16. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	74

Tablo 17. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	75
Tablo 18. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	76
Tablo 19. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	76
Tablo 20. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	77
Tablo 21. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	78
Tablo 22. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İşletmedeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	78
Tablo 23. Örgütsel Adalet Ölçeğinin İşletmedeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	79
Tablo 24. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin İşletmedeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli..... 60



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

TDK : Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için insanların bir araya gelerek oluşturdukları topluluğa organizasyon adı verilmektedir. Organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirmek adına kendilerine uygun kaynakları bir araya getirerek hizmet vermektedirler. Bilindiği üzere verilecek olan bu hizmetin en önemli yapı taşı insan faktörüdür. İnsan, canlı bir varlıktır ve her birinin duygu, düşünce, olaylar karşısında verecekleri tepkiler farklılık göstermektedir. Bu yüzden organizasyonda yer alan insan faktörünün davranışları oldukça önem taşımaktadır. Özellikle hizmet sektörü insan odaklı olduğu için iş görenlerin durumlar karşısındaki verecekleri tepkiler, organizasyonun olumlu ya da olumsuz yönde ilerlemesinde büyük önem taşımaktadır.

Teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi işletmelere daha fazla rekabet etme sorumluluğu yüklemiştir. Çünkü işletmeler rakiplerinden sıyrılmak adına, özellikle de hizmet sektöründe yer alan işletmeler insan gücüne daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bundan dolayıdır ki ilk olarak örgüt içerisindeki iletişimin doğru şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İş görenin kendini doğru şekilde ifade etmesi açısından da üst yönetime karşı herhangi bir korku, kaygı, endişe hisselerine yer vermeden tamamen güven duygusuyla bağlı olması gerekmektedir. Bu güveni hisseden iş görenlerde daha doğru bilgi paylaşımı olduğu bilinmektedir. Fakat bu güveni tam olarak hissedemeyen iş görenlerin oluşturduğu örgütlerde bilgi paylaşımının doğru olarak gerçekleşmediği ve bu tür örgütlerde “örgütsel sessizlik” kavramının yer aldığı gözlenmektedir.

Örgütsel Sessizlik, iş görenlerin örgüt içerisindeki düşüncelerini, önerilerini üst yönetime karşı dile getirmemeleri sonucunda ortaya çıkan bir davranış biçimidir. Bu davranış biçiminin altında çeşitli sebepler yatmaktadır. Bu sebepler hiyerarşiden, iletişim bozukluğundan ya da iş görenlerin bireysel tutumlarından kaynaklanmaktadır. İş görenlerin, örgüt içerisinde yaşadıkları sorunlar hakkında görüşlerini, fikirlerini düşüncelerini rahatlıkla dile getirmemeleri olarak kabul edilen iş gören sessizliği, iş ortamında rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla örgütlerin değişimini ve gelişimini olumsuz etkileme gücüne sahiptir. Bu sebep ile yöneticilerin, iş görenlerinin düşüncelerini, görüşlerini ve isteklerini ifade etmelerinde onlara yardımcı olmaları oldukça önemlidir.

Örgütsel adalet örgüt içerisinde iş görenlerin, iş yerinde ne kadar adil davranıldığı hususundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Çalışma saatleri, ücret dağıtımı, iletişim gibi pek çok konuda iş görenler arasında adil davranılması gerekliliğini kapsamaktadır. İş gören üzerinde eksik ya da çarpık bir örgütsel adalet algısının yaratılması onun işine ve örgüte olan bağlılığının azalmasına sebebiyet verecek, performansı ve verimliliğini düşürecek ve bu sonuçlar da uzun dönemde örgüte çeşitli olumsuzluklar olarak geri dönecektir.

İş görenlerin, örgütsel adalet algısının yüksek tutulması ve örgüt ile ilgili konularda sessizliğe bürünmek yerine görüş beyan edebilmesinin sağlanması iş görenlerin işe yabancılaşmasını engelleyecek, onların işlerine ve örgütlerine olan bağlılığını artıracak ve sonuç olarak örgüt iş göreninden maksimum verimi alacaktır. Söz konusu hususların göz önünde bulundurulması ile hazırlanan çalışmada bir hizmet sektörü iş görenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algısı düzeylerinin, işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Bu çerçevede gerçekleşen çalışmanın birinci bölümünde sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları geniş bir şekilde literatür taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bölüm içerisinde iş görenlerin sessizliği boyutlandırılarak bireysel olarak incelenmiştir ve bu doğrultu da gerekli literatür çalışması yapılarak açıklamalarda bulunulmuştur.

İkinci bölümde örgütsel adalet ve işe yabancılaşma kavramına ilişkin genel çerçeve sunulmuştur. Bölüm içerisinde öncelikli olarak örgütsel adalet kavramının tarihsel süreci açıklanmış ve ilişkili kavramlara yer verilmiştir. Örgütsel adaletin araştırma kapsamında ele alınan 3 boyutu ile birlikte örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler ve örgütsel adaletin sonuçları da bölüm içerisinde ele alınan diğer konulardır. Bölümün devamında işe yabancılaşmaya ilişkin tanımlar ile birlikte yabancılaşmaya ilişkin teorik yaklaşımlar ele alınmıştır. Ardından yabancılaşmanı boyutları ve yabancılaşmaya yol açan faktörler sıralanmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi konu edinilmiştir. Bölüm içerisinde öncelikle araştırmanın amacı açıklanmıştır. Ardından araştırmanın evren ve örnekleme ile birlikte veri toplamada kullanılan araçlar tanıtılmıştır. Araştırma kapsamında test edilecek model ve hipotezler, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ve veri analiz yöntemleri de bölüm içerisinde ele alınan diğer konulardır. Beşinci ve son bölümde de araştırma yöntemi çerçevesinde yapılan analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK YAPISI

Çalışmanın bu bölümünde sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramı tanımlandıktan sonra örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenler ele alınmıştır. Bununla birlikte sessiz kalma biçimleri ve sessizlik teorileri de bölüm içerisinde ele alınan diğer başlıklardır.

1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMLARI

Rekabet ortamında örgütler bilerek ya da bilmeyerek iş görenlerin sessiz kalmalarına neden olabilmektedirler. Eskiden iş görenlerin üst yönetime karşı sessiz kalmaları uyum sağlama olarak kabul edilse de günümüzde bu durum yönetime bir tepki ve geri çekilme olarak kabul edilmektedir (Gül ve Özcan, 2011, s.85). Literatür de sessizlik ile ilgili pek çok tanım mevcuttur.

Sessizlik, Türk Dil kurumunda sessiz olma olarak tanımlanmaktadır. Psikoloji de içine kapanma, özgüvensizlik olarak tanımlanırken, sosyoloji de toplumsal suskunluk olarak açıklanmaktadır (Çakıcı, 2007, s.153). İnsan bilimcileri ise sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadır. Sessizlik ses çıkamamanın tam tersi olarak ifade edilmediği gibi, fikir ve düşüncelerin bilerek söylenmemesi olarak da tanımlanır. Fakat bütün sessizlik çeşitleri pasif bir anlamı ifade etmemektedir (Alparslan, 2010, s.64).

Çok fazla çalışmanın olmadığı örgütsel sessizlik ile ilgili ilk çalışma Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında gerçekleştirilmiştir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, iş görenlerin işler ile ilgili düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini bilerek yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları olarak tanımlamıştır (Özdemir ve Uğur, 2013, s.75).

Aşk, öfke, korku ve sürpriz gibi güçlü duyguların ortak dili olarak da sessizliğin tanımlanması mümkündür. Sessizlik, önemli bir nezaket özelliği olmasına rağmen yapılan araştırmalarda nezaket açısından etkili olduğu görülmemektedir. Sessiz-

lik sosyal ilişkilerdeki zorla kabul ettirme, yüzleşmeden kaçınma veya utanç davranışının sözlü olarak ifade edilmesidir (Tayfun ve Çatır, 2013, s.115).

Organizasyon içindeki bazı güçlü oyunlar ve çalışmalar, çalışanların örgüt hakkındaki teknik ve idari düşüncelerini açıkça ifade etmelerine engel olabilmektedir. Bundan dolayıdır ki sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele alan Morrison ve Milliken, örgüt çalışanlarının, örgüt problemleri hakkındaki düşünce ve endişelerini dile getirmemesini birçok örgütte görülen baskın bir seçim olarak tanımlamaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.137).

Örgüt içerisindeki kalıplaşmış kurallardan dolayı insanlar birbirleriyle karşı karşıya gelmekten, utanç duygusundan, dışlanmaktan ve bozulan ekonomi ile işlerini kaybetme korkusundan dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Alparslan, 2010, s.64).

Çalışanlar herhangi bir duruma uyum sağlandığını anlaşılması için de sessiz kalabilmektedirler. İş görenlerin kişisel ve örgütsel konulardaki düşüncelerini karşı tarafa aktarmada birtakım sorunlar yaşatan bir kavram olarak sessizliği açıklayabiliriz. Bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara karşı iş görenlerin gösterdiği küçük tepkilerdir örgütsel sessizlik (Tayfun ve Çatır, 2013, s.115).

Sessizliğin, ikili beş adet fonksiyonu bulunmaktadır. Birincisi, sessizlik insanları bir araya getirdiği gibi birbirinden ayırır. İkincisi, insanların ilişkilerine zarar verebilir ve insanların ilişkilerini düzenleyebilir. Üçüncüsü, bilgi sağlar ve bilgi gizler. Dördüncüsü, derin düşünmeye veya düşünce yokluğuna işaret eder. Son olarak da sessizlik, hem onay/kabul hem de muhalif olma fonksiyonlarını sahiptir. Sessizliğin birçok işlevi olmasının yanında birçok anlamı da vardır. Ayrıca, Webster's Collegiate Sözlük, sessizliğin beş farklı fakat birbiriyle bağlantılı anlamından bahseder. Birincisi, sessiz kalma hali, konuşmaktan kaçınma ya da ses yapmadır. İkincisi, herhangi bir gürültü ya da sessin eksikliğidir. Üçüncüsü, bilgiyi gizleme ve söz konusu etmekten uzak durmadır. Dördüncüsü, iletişim kurma veya yazmadır. Beşincisi, kayıtsızlık ya da belirsizliktir (Çavuş ve diğ., 2015, s.12).

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ETMENLER

Yapılan araştırmalar doğrultusunda örgütsel sessizlik, örgütsel, bireysel ve yönetsel faktörlerle açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu faktörlerin yanına ulusal kültürde eklenmektedir. Bu faktörler arasında en etkili olanının ulusal/kültürel etmenler olduğu ayrıca savunulmaktadır. Çünkü kişilerin kazandıkları normları değiştirmeleri oldukça güçtür. Yapılan araştırmalar doğrultusunda iş gören sessizliği şu bölümlere ayrılmıştır (Eroğlu ve diğ., 2011, s.98).

1. Örgütsel Etmenler

- Örgüt Kültürü
- Örgütsel Adaletsizlik Kültürü
- Örgütsel Sessizlik İklimi

2. Yönetsel Etmenler

- Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları
- Önyargılı İnanışlar
- Yöneticinin Yapısı
- Yönetimin Homojenliği

3. Bireysel Etmenler

- Geçmiş Tecrübeler
- İzolasyon Korkusu
- Güven Eksikliği
- Konuşmanın Riskli Olması
- İlişkileri Zedeleme Korkusu
- Karakter Özellikleri

4. Ulusal/Kültürel Etmenler

2.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel Etmenler

Örgüt içerisinde, sorgulanmadan kabul edilen değerleri, hatalı ifade edilen fikirleri ve iş görenlerin birbirlerine destek olmamalarını içermektedir (Ülker ve Kanten, 2005). Başka bir ifade ile, örgüt içinde karar verme tek bir elde toplanmışsa, iş görenlerin düşünce ve görüşlerine yer verilmiyorsa ve adaletsizlik kültürü hakim ise iş görenlerin sessiz kalabilecekleri kabul edilmektedir (Alioğulları, 2012, s.12).

2.1.1. Örgüt Kültürü

Latineden gelen kültür el değmemiş doğan insan aklının ve yapıcılığının işlenerek yararlı hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Kültür sosyal bilimciler tarafından, teknik bir terim olarak kabul edilmekte olup bilgi, inanç ve adaletleri içine alan bir terim olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009, s.203).

Örgüt içerisindeki bireylerin veya grupların davranışlarına yön veren, olağan davranış kalıplarının, inançlarının, tutumlarının ve alışkanlıklarının oluşturduğu sisteme örgüt kültürü adı verilmektedir. Örgütü oluşturan en önemli öğelerden biri kültürdür ve örgütün oluşumu ve gelişmesi açısından önemli rol oynar (Güçlü, 2003, s.148).

Örgüt kültürünü ne anlama geldiği açıklanmak istenirse bunun toplumsal kültürden çok farklı olmadığını, örgüt içerisinde yer alan kültür olduğunu fakat kültürden farklı olarak, bir örgütteki iş görenlerin davranışlarını etkileyen ve daha özel, değişebilir, yönetilebilir özellikte olduğunu vurgulanmaktadır (Alparslan, 2010, s.65).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak farklı pek çok görüş mevcuttur. Gerekli literatürler incelendiğinde bu görüşleri iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi kültürü, örgütün sahip olduğu bir değişken olarak ele alıp daha tutucu davranırken, ikinci grup ise daha radikal yaklaşarak kültürü örgütün kendisi olarak ele alır. Birinci grup kültürün yönetimce yönlendirilebileceğini savunurken, ikinci grup yönetimin örgütün tamamını yönlendirmeyeceğini savunmaktadır (Yaman ve Ruçlar, 2014, s.38).

Örgüt kültürünün pek çok yolla oluşturmak mümkündür ancak genel olarak bakıldığında bir örgütün kültürü oluşturulurken yönetimin etkisi önem taşır. Çünkü yönetim, ilk olarak kendine uygun değerlere sahip olan iş görenleri tercih eder ve iş görenler zaman içerisinde kendi sahip oldukları, inanç, tutum ve davranışları yönetime benimsetmeye çalışır böylece yeni bir örgüt kültürü oluşmaya başlar. Bunun yanında her yeni gelen iş gören de örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak yeni bir değer katar. Yönetimin yanında iş görenlerin de örgüt içerisindeki kültürün oluşmasındaki önemi göz ardı edilemez (Güçlü, 2003, s. 149).

Örgüt kültürünün oluşmasında üç temel etken önem taşır. Birinci etken kuruluş sürecinde kurucuların oynadığı rol, ikinci etken iş görenlerin ve örgüt içerisinde yer alan bireylerin bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla etkileşime girmeleri, üçüncü etken ise örgütte yer alan bireylerin, örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına uygun olarak çözüm geliştirmeleridir. Bu etkenler, örgüt kültürünün, örgütün amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulanmaktadır (Duygulu ve Eroğlu, 2006, s. 2).

Örgüt kültürünün özelliklerini dört grupta toplamak mümkündür. Öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgu olması, grup üyeleri arasında paylaşılabileceği olması, yazılı metine sahip olamaması ve düzenli olarak tekrarlanan davranış kalıpları olmasıdır. Kültür, iletişim ile ilişkili bir kavramdır. Her kültüre özgü belirli bir iletişim şekli vardır ve kültürel kavramlar iletişim süreciyle ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001, s.122, 123).

2.1.2. Adaletsizlik Kültürü

Adil ortamın gerçekleşmesinde, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının oluşmasında önemli görev yönetime düşmektedir. Çünkü örgüt içerisindeki gerçekleşen fonksiyonların adil bir şekilde gerçekleşmesi çalışanların örgüte karşı güven hissi oluşmasına neden olarak örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır. Fakat örgüt içerisindeki iletişimin etkin bir şekilde gerçekleşmemesi örgütte fısıltı ve dedikodu ortamının oluşmasına sebebiyet vererek, çalışanların yeterince bilgi sahibi olmayışlarından dolayı önyargılı tutumlar sergileyerek olumsuz tutumda bulunmalarına neden olabilir.

Örgüt içindeki, iletişimin etkili şekilde gerçekleşmemesi çalışanların sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Yönetimin çalışanlara karşı adil şekilde davranmaması sessizliğin örgüt içerisinde giderek yoğunlaşmasına ve büyük problem haline gelmesine neden olmaktadır (Kahveci, 2010, s. 17).

Örgüt içerisindeki çalışanlarda konuşma isteği olması veya sessiz kalmayı tercih etmeleri örgütsel sessizliğin alt boyutu olan örgütsel adaletsizlikle de ilgilidir. Örgütsel adaletsizlik net bir şekilde belirtilmeyen işlemler ve raporlamalar, yoğun merkezileşme, yüksek olmayan biçimselleştirme, otoritesi güçlü bir yönetim şekli, yeterli düzeyde olmayan iletişim, zayıf performans ve süreklilik arz etmeyen karar verme süreci gibi özellikler ile tanımlanabilmektedir (Alioğulları, 2012, s.12).

Özellikle çalışanların açıklamalarına göre adaletsizlik kültürünün hakim olduğu örgütlerde altı boyutu yakalayan bir takım ortak elemanları mevcuttur. Bunlar, yoğun denetim, çatışmanın güçlü bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinin daha üzerinde tutma, üretimde ağırlık aracılığıyla rekabetçi bireycilik, yüksek merkezileşme, yapısal ilişkiler dahil belirsiz yetki hiyerarşileri ve düşük formalleşmedir (Yaman ve Ruçlar, 2014, s.40).

2.1.3. Sessizlik İklimi

Bazı durumlarda çalışanlar, işverenlerinin yanında söylediklerinin hoş karşılanmayacağını düşünebilirler. Böyle durumlarda eğer işveren çalışanlarına sert bir biçimde tepki gösterirse çalışan fikirlerini açıkça ifade etmek istemeyebilir. Bu durum örgüt politikalarına her ne kadar ters düşüyor olsa da örgüt çalışanları arasında bir sessizlik iklimi yaratabilir (Ülker ve Kanten, 2009, s.113).

Örgütsel sessizlik örgüt içerisinde önemli bir etki haline geldiğinde, iş görenler bu durumdan dolayı düşüncelerini ifade etmezler, doğruyu söylemezler ve düşüncelerinin değersiz olduğunu düşünürler. Böylece örgüt doğruları bilen fakat bunu dile getirmeyen iş görenlerden oluşur. Örgütün korumacı, güçlü norm ve kuralları iş görenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olarak ve sessizlik iklimine sebebiyet vermektedir. Örgüt içerisinde oluşturulan bu sessizlik iklimi uyumun sağlanmasına bir engeldir. İş görenler gerçekleşen bu sessizlik iklimi ile örgütte kendile-

rinin etkisiz olacağını ya da düşüncelerini açıkladıklarında yanlış durumlarla karşılaşabilecekleri kanısına kapılarak sessiz kalmayı tercih ederler (Alparslan, 2010, s.65).

Çalışanların fikirleri eğer örgüt geneliyle aynı yönde ise düşüncelerini daha rahat dile getirebilirler fakat farklı bir düşünceye sahip iseler bunu dile getirmekten kaçınabilirler (Eroğlu ve diğ., 2011, s.99).

Örgütsel sessizlik kültürler arası farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; Japon kültüründe sessizlik, Batı kültüründen farklı olarak ahengi korumak ve saygı amacıyla kullanılabilir. Buna bağlı olarak yapılan bir araştırmada Japon öğrencilerin kendilerine yöneltilen bir soruya öğretmene saygı olarak söz verilmeden cevap vermemelerine karşın, Avusturalyalı öğrencinin soru sorulduktan sonra hemen söz hakkı tanınmasını beklemeden cevabı verdiği gözlemlenmiştir (Nartgün ve Kartal, 2013, s.50).

Demografik etkenlerdeki benzerlikler veya farklılıklar (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken vs.) sessizliğin oluşmasında etkileyici olabilirler. Yapılan araştırmalara göre insanlar kendilerine benzeyen kişilere daha fazla güven duymaktadırlar. Örneğin; üst yönetime, iş gören tarafından taşınan olumsuz bir haber karşısında yönetimin verdiği tepki iş görenin ne kadar tanındığına göre farklılık göstermektedir (Tayfun ve Çatır, 2013, s.118).

2.1.3.1. Üst Yönetim Tutumu

Örgütsel sessizliğin temelinde yöneticilerin, çalışanları ve yönetimin işleyişi hakkındaki üstü kapalı inanışları yer almaktadır. Bu inanışlardan birine göre yönetim, çalışanların güvenilmez ve inanılmaz olduklarını savunmaktadır. Son araştırmalar ekonomik paradigmaların ABD’deki ticaret okullarında son derece etkili olduğunu ve bu paradigmaların yöneticilerin zihninde önemli bir yer tuttuğu belirtilmektedir. Bu paradigma da McGregor’un insanların kendilerini düşündüğü ve kendi çıkarlarını maksimum seviyede tutmaya yönelik olarak davrandıkları varsayımını kabul eden X teorisi ile paralellik göstermektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s.54).

Bu paradigma insanların efor karşısı çalıştığını, çalışanı teşvik eden bir unsur ya da cezalandıran bir sistem olmadan asla örgütün çıkarları doğrultusunda hareket

etmeyeceklerini savunmaktadır. Çünkü işverenler genel olarak çalışanlarının şirketin yararından çok kendi yararlarını düşündüklerine inanmaktadırlar. Dolayısıyla McGregor'un X teorisinde bahsettiği gibi çalışanlarının bencil ve güvenilmez olduklarını düşünmektedirler. Bu düşünce doğrultusunda şirket çalışanlarını motive ederek şirket yararlarını kendi yararlarının önüne koymalarını sağlamaya çalışmalıdırlar (Kılıç ve diğ., 2014, s.252).

Çalışanlar, yöneticilerini örgütün en önemli yapı taşı olarak görmektedirler. Bu nedenden dolayı da yöneticilerinden olumlu tutum ve davranışları onları motive ederek örgüt yararı için çalışmalarına sebep olmaktadır. Yönetici tutum ve davranışları, örgütsel destek ile doğrudan ilişkilidir. Üst yönetim tutumuna yönelik Amerika, Asya, Yeni Zelanda, Kanada ve Avrupa ülkelerinde yapılan araştırma doğrultusunda örgüt içerisinde yönetici desteğinin azalması sonucunda; çalışanların düşüncelerini açıklıkla ifade etmeleri konusunda rahat davranamadıkları gözlemlenmiş, üst yönetim ile ilişkilerinde gerginlik, adaletsizlik ve yönetimden memnuniyetsizlik durumları ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda da çalışanlar düşüncelerini açıkça ortaya koymayarak üst yönetimden saklamaktadırlar (Pekdemir, ve diğ., 2013, s. 90).

Üst yönetim örgüt içerisinde, çalışanlar tarafından olumsuz bir tepki alma konusunda zaman zaman korku duyabilirler ve bu durum örgüt içerisinde sessizlik ortamının oluşmasına neden olabilir. Söz konusu edilen bu durum ister üst yönetimin kendi durumlarıyla ilgili olsun ister organizasyon için belirlemek istedikleri yol haritası ile ilgili olsun, yönetimin bu olumsuz tepkiler karşısında kendilerini korkutulmuş veya tehdit edilmiş hissine kapıldıkları gözlemlenmiştir. Bu olumsuz tepkiler sonucunda üst yönetimin, çalışanların vermek istedikleri mesajları görmezden gelmeleri ve olumsuz tepki veren çalışanları işe yaramaz olarak nitelendirdikleri, çalışanlarının fikirlerinin güvenilirliğine ve inandırıcılığına saldırmak yolunu tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Böylece çalışanlar tarafından gelebilecek herhangi bir olumsuz tepkiyi engellemek amacıyla örgüt içerisinde sessizlik iklimini oluşturmaya yönelik bir çaba gösterdikleri anlaşılmıştır (Alparslan, 2010, s.65).

Etkili bir iletişimin örgütün geleceği açısından önem taşımaktadır. Çalışanları ile etkili bir iletişim gerçekleştiremeyen üst yönetim, çalışanların daha da sessizleş-

mesine sebep olarak örgütün geleceği ve çalışanların performansları üzerinde olumsuz bir etki doğurabilecektir (Kahveci, 2010, s. 18).

Kimi durumlarda ise bilgi saklamak amacıyla üst yönetim bilerek bazı pozisyonlar arasında iletişimi yasaklamayı tercih edebilir. Yönetimin bu koymuş olduğu yasaklar diğer çalışanlar arasında da iletişimi etkileyerek örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşmasına zemin hazırlayabilecektir (Alparslan, 2010, s.65).

Örgüt içerisinde çalışanların, kendilerini ifade edebilecekleri güvenli bir ortamın oluşturulmasında üst yönetim tarafından yönlendirilmeleri gerekmektedir. Yani yöneticilerin hiyerarşik ortam içerisinde aktif olarak yer almayarak, çalışanlara konuşma zemini hazırlamaları gerekmektedir (Pekdemir, ve diğ., 2013, s. 90).

2.1.3.2. Bölüm/Birim Yöneticisinin Tutumu

Hat yöneticiler, örgüt içerisindeki yönetim hiyerarşisinin genellikle ilk kademelerinde yer alarak, iş ve faaliyetleri gerçekleştirmekle yükümlü olan iş görenlerin yönetilmesinden sorumludurlar. Hat yöneticilerin genel görevi, örgüt içerisinde sorumluluğu altında görev yapan iş görenlerin yönetilmesi ve örgütsel çıktıların değerlendirilmesini gerçekleştirerek gerekli bilgileri üst yönetime sunulması olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle açıklamak gerekirse, örgütün belirlediği stratejiler ile operasyonel düzeyleri arasındaki ilişkileri açıklayarak, uzmanlaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktır (Ülker ve Kantan, 2009, s. 113).

Örgüt içerisinde aşağı doğru ilerledikçe iletişim araçları veya verilecek mesajlardan ziyade supervisor ile iş görenler arasındaki iletişim önem kazanmaktadır. Yöneticiye direkt bağlı olan iş görenlerin belirli bir bölümünde sessizlik davranışı görülebilmektedir. İş görenler ile doğrudan ya da dolaylı bir şekilde iletişim kuran bölüm/birim yöneticisi, doğrudan iletişim kurmayı tercih ediyorsa iş görenlere açık bir şekilde hangi işi ne zaman, nasıl ve ne şekilde yapacaklarını belirtmek durumundadır. Doğrudan iletişim kurmayı tercih etmesi halinde ise bölüm/birim yöneticisi çalışanları ile gerekli gördüğü bilgileri paylaşarak onları karar verme sürecine dahil ederek, sorumluluk almaları konusunda onları teşvik eder. İş gören ile iletişim kuran bölüm/birim yöneticisinin, iş görenin görev tanımını algılamadaki belirsizliği azalttı-

ğını ve performansını arttırarak, iş tatminini arttırdığı gözlemlenmiştir (Alparslan, 2010, s.65).

Örgüt içerisinde problem çözme sırasında fikir birliği yönteminin örgütsel sessizliğe karşı bir panzehir etkisi oluşturduğu gözlemlenmiştir. Üç farklı takımın katıldığı iş birliği modelindeki sonuçlara göre problem çözme aşamasında iletişim davranışlarının, amirlerin araştırmaları kullanmaları ve amirlerin geri bildirim yanıtlamaları dahil iletişim açıklığının oldukça yükseldiğini ortaya koymuştur. İş birliği tekniği ile örgüt içerisinde iş görenler kendilerini daha özgür ve serbest hissetmektedirler. Yani utanma ve eleştirilme korkusu olmaksızın fikirlerini daha açık ve iyi bir şekilde ifade edebilecekleri bir iş ortamı oluşturulmaktadır. Böylece iş görenler, aynı fikirde olmasalar bile aşağılanma korkusu olmaksızın düşüncelerini rahatlıkla dile getirerek yapmış oldukları geri bildirim ile problem çözme sırasında bölüm/birim yöneticisinin farklı bakış açılarından yararlanmalarına yardımcı olmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.138).

2.1.3.3. Örgüt İçerisindeki İletişim Fırsatları

İletişim, örgütlerin meydana gelmeleri, faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için önemli bir faktördür. İş görenler korku, sevinç, kaygı gibi sosyal veya psikolojik durumlarını da iletişim sayesinde ifade ederler. Bu yüzden de yöneticiler ile iş görenler arasında doğru bir iletişimin kurulması önemlidir (MEB, 2012, s. 14).

Örgüt içerisindeki mesajın iletildiği kanal, iletişim şekli olarak ifade edilmektedir. Stohl ve Redding, iletişim şeklinin resmiyet derecesine göre daha iyi şekilde tanımlanacağını ifade etmektedirler. Bölüm yöneticisinin öncelikli olarak yazılı veya grup toplantılarına odaklanarak gerçekleştirdiği iletişim şekli resmi iletişim olarak tanımlanırken, daha çok kişisel düzeyde gerçekleşen ve iletişimin doğaçlama bir şekilde sözlü veya yüz yüze olduğu iletişim şekli resmi olmayan iletişim olarak tanımlanmaktadır. Burns ve Stalker, sözlü iletişimin çalışanların daha hızlı bir şekilde ayak uydurmaları gereken örgütlerde daha etkili bir iletişim şekli olduğunu savunmaktadır. Yapılan çalışmalarda da resmi olmayan iletişim şeklinin yönetici ile iş görenler arasında daha etkili olduğu gözlemlenmiştir (Özkan ve diğ., 2015, s.253).

İş görenlerin örgüt içerisinde ses çıkarmaları, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetsel olarak açık olması arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Alparslan, 2010, s.66).

Tyler ve Kramer, organizasyon içinde güvenin nasıl gelişebileceğini tartışmışlar ve bununla ilgili olarak da güvenin, iş görenlerin arasında iletişim sıklığı ve süresine endeksli olarak sosyal ilişkileri geliştirmesi ve bu tür sosyal ilişkilerinde itibar ve güven inşa etmeye katkıda bulunduğu görüşünü kabul etmişler ve güvenin, örgütsel formları ve yönetim felsefelerini geliştiren bir iklim olarak görüldüğünü ileri sürmüşlerdir (Örücü ve Kambur, 2017, s.1110).

İletişim literatürü incelendiğinde, sessizliğe olumlu bakış açısının gerekliliği vurgulanmaktadır. Çünkü iletişim sosyal etkileşimin kritik bir unsurudur. Örneğin; Scott etkili iletişimde sessizliği ve konuşmayı iki etkili diyalektik bileşen olarak tanımlamıştır. Sessizlik ve sesin her ikisi olmadan etkili bir iletişimin kurulması imkânsız olarak görüldüğünü belirtmiştir (Eroğlu ve diğ., 2011, s.100).

2.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Yönetmel Etmenler

İş görenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmalarına etki eden temel unsurlardan birisi konuştukları zaman olumsuz biri olarak görülerek damgalanma korkusu yaşamaları ve bu durumu da ilişkilerini zarara uğratacağına inanmalarıdır. Bu inanç karşısında iyi ya da kötü değişikliklere sebep olabilecek kişiler ise yöneticilerdir. Örgütsel sessizliğe sebep olan yönetmel etmenler, yöneticilerin negatif bilgi almaktan korkmaları, örtük inançları, yönetimin yapısı ve yöneticinin homojenliğidir (Taşkiran, 2011, s.87).

2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları

Yöneticiler açısından, iş görenler tarafından negatif bir tepki alma korkusunun örgüt içerisinde sessizlik ortamını yaratan önemli bir faktör olduğuna inanılmaktadır. Bu alınan negatif bildirimler sonucunda yöneticilerin kendilerini korkutulmuş ya da tehdit edilmiş hissettikleri konusunda önemli kanıtlar olduğu vurgulanmıştır. İş görenlerin negatif geri bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini işe yaramaz olarak görmelerine ve kaynağın güvenilirliğine ve inandırıcılığına saldırmalarına

sebeptir. Çünkü yöneticiler, iş görenlerin örgütte aktif rol alarak kendi zayıflıklarının ön plana çıkmasını istemezler bunun için gerekirse iş görenleri baskı altına almaya çalışırlar (Alioğulları, 2012, s.13).

Argrys ve Schön, özellikle yöneticiler arasında olumsuz geri bildirim korkusunun çok fazla olduğunu iddia ederek bunun çözümü olarak da yöneticilerin utanç, korku, kırılganlık ve yetersizlik hislerinden mahrum olmaları gerektiğini savunmaktadır. Yöneticilerin, alt pozisyonundaki çalışanlardan negatif bir geri bildirim almaktan sakındıkları konusunda deneysel bulgular mevcuttur. Alt pozisyonundaki çalışanlardan gelen karşı görüşlerin üst yönetimden gelen karşı görüşlere oranla daha az meşru ve daha az isabetli olduğu bunlarla birlikte yöneticinin inandırıcılığını ve gücünü daha fazla tehdit ettiği gözlemlenmiştir (Örücü ve Kambur, 2017, s.1111).

2.2.2. Yöneticilerin Zımni/Örtülü İnanışları

Yöneticilerin sahip oldukları zamanı örtük inanışları sonucunda, iş görenlere ön yargılı davranarak her şeyi kendilerinin bildiklerini iddia etmelerine ve iş görenleri bencil olarak kabul etmelerine neden olmakta bu tutumda örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Tayfun ve Çatır, 2013, s.116).

Pek çok kaynakta yönetimin örgüt hakkındaki birçok konuyu en iyi bildiği inancı yer almaktadır. Ewing, bu durumu modern örgütlerdeki gerilim felsefesi olarak tanımlarken, Glauser, çok fazla yaygın olmayan bir inanış olan alt pozisyonundaki iş görenlerin, sorgulamayan iş gören rolünü üstlenerek, yöneticinin de buna paralel olarak yönetip, kontrol etmesi inancını vurgulamaktadır. Argyris, Ewing ve Glauser ile benzer olarak, yöneticilerin kontrolün elinde olduğu görüntüsünü vermek zorunda olduğunu hissettiğini belirtirken, Redding ise yöneticiler arasında örtülü inanış olan, iş görenler ya susmalı ya da söyleneni yapmalı inancının üzerinde durmaktadır (Nartgün ve Kartal, 2013, s.51).

Yönetim ile iş görenler arasındaki demografik farklılıklar da örtülü inanışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Çünkü üst yönetim ile örgüt içerisinde diğer iş görenler arasındaki demografik farklılıklar ne kadar fazla ise yöneticiler, iş görenler tara-

findan gelen geri bildirimlere o kadar fazla şüphe ile yaklaşırlar (Özkan ve diğ., 2015, s.254).

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında sözleşmeli personel olması örtük inanışlar üzerinde ekili olabilmektedir. Bu tür iş görenlerin örgüt ile aralarında gerçekleşen psikolojik sözleşmelerinden dolayı işlevselliğe dayanarak çalıştıkları için yöneticiler tarafından bencil, yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bundan dolayı da güvenilmez olarak nitelendirildikleri görülmektedir (Tiktaş, 2012, s. 85).

2.2.3. Yöneticinin Yapısı

Üst yönetimin iş görenler ile iyi bir iletişim gerçekleştirememesi örgüt için olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çünkü bu durum iş görenin performansına yansır ve verimini düşürebilir. İş görenlerin örgüt için yararlı olabilecek fikirlerini paylaşma yönünde cesaretlendirilmesi ve örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri üst yönetim ile kuracakları iletişim ile bağlantılıdır yani üst yönetimin, iş görenleri açıkça konuşmak konusunda desteklemesi örgüte olumlu katkı sağlayacaktır (Alioğulları, 2012, s.13).

2.2.4. Yönetimin Homojenliği

Örgüt içerisinde yönetim ekibinin homojen olmasının örtülü inançların oluşmasında önemi büyüktür. Eğitim ve tecrübe konusunda yönetim ne kadar homojen ise örgüt içinde iş görenlere karşıda o kadar uyumlu olurlar ve muhalefet fikrinin daha fazla tehdit olabileceğini düşünürler. Üst yönetiminin zamanla kalıcı hale gelmesi paylaşılan varsayımları daha köklü hale getirecek ve örgüt içindekiler tarafından daha az sorgulanacaktır (Kahveci, 2010, s. 18).

2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Bireysel Etmenler

Örgütlerde sessizlik davranışı konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. İş arkadaşı ile belli bir konuyu rahatlıkla paylaşan iş gören aynı konuyu üst yönetimi ile rahatlıkla paylaşamayabilir. İş görenlerin yönetime karşı düşüncelerini açıkça dile getirmemelerinin sebepleri arasında, geçmiş tecrübeleri, izolasyon korku-

su, güven eksikliği, konuşmanın riskli olması ve ilişkileri zedeleme korkusu yatmaktadır (Taşkiran, 2011, s.84)

2.3.1. Geçmiş Tecrübeler

İş görenler sadece deneme ve kötü deneyimleri ile değil aynı zamanda meslektaşları ile konuşma ve gözlemleri sonucunda da sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Ülker ve Kanten, 2009, s.113). Önceki deneyimleri sonucunda çevrelerini ve durumları kontrol edemediklerini gören iş görenler örgüt içerisindeki konulara ve sorunlara karşı duyarsızlaşmaktadırlar. Çünkü fikirlerini örgüt içerisinde belirten iş gören olumsuz bir tepki ile karşılaşmışsa eğer farklı bir durumda fikirlerini dile getirmekten sakınmaya başlar ve bu durum karşısında iş gören kendisini değersiz hissederek sessiz kalmayı tercih eder (Örücü ve Kambur, 2017, s.1112).

Araştırmalar sonucunda iş görenlerin örgüt içerisinde herhangi bir tehlikeyi hissetmesi durumunda bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu sessizliğin nedeni de fikirlerini, düşüncelerini dile getirdiklerinde alacakları tepkilerden korkma olduğu belirtilmiştir (Alioğulları, 2012, s.13).

2.3.2. İzolasyon Korkusu

İzolasyon korkusunun temelinde, iş görenler tarafından üst yönetim ile kolay geçinen çalışanın örgüt içerisinde daha güçlü hale gelebileceği düşüncesi yatmaktadır. Çünkü üst yönetim asillerden hoşlanmamaktadır bu durumda çalışanda düşüncelerini dile getirmesi halinde dışlanabileceği ya da konuşmasının herhangi bir etki oluşturmayacağına inanmasına, konuşursa cezalandırılacağına, işini kaybedebileceğine, terfi edemeyeceğine ya da örgüt içerisinde ispiyoncu olarak nitelendirilebileceği düşüncesini yaratmaktadır (Alioğulları, 2012, s.13).

Örgüt içerisinde iş gören için çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmek, desteklenmek önemlidir. İş görenler sorun çıkaran birisi olarak algılanarak izolasyon ile karşılaşmaktan tedirginlik duydukları için sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Gül ve Özcan, 2011, s.87). İş görenler, fikirlerini ve düşüncelerini izolasyon korkusu sebebiyle dürüst bir şekilde dile getirmezler. Bulundukları örgütten dışlanmaktan korkmaları sebebi ile diğer insanların duymak istedikleri şekilde konuşmayı tercih

ederek, kendi fikirlerini ve duygularını dile getirmemektedirler (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s.331).

Örgüt içinde iş görenlerin sahip olduğu sosyal sermayeleri bulunmaktadır. İş görenler sahip oldukları sosyal sermayenin zarar görmesini istemezler çünkü bu sermayenin zarar görmesi, birikimlerinin devamlılığının korunması açısından onlar adına bir güç oluşturabilmektedir. Bu sebepten dolayı iş görenler çalıştıkları ortamda ilişkilerini bozarak dışlanmak istemezler ve ilişkilerinin iyi yönde devam etmesi amaçlı davranışlarda bulunurlar (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.139).

2.3.3. Güven Eksikliği

Üst yönetim ile iş görenler arasındaki güven örgütün uzun dönem istikrarı açısından önem taşımaktadır. İş görenlerin, üst yönetime karşı güvensiz oldukları ortamlarda kendilerini korumak için harcadıkları enerji ve zaman örgüt için kayıplar oluşturmakta, oluşan yönetime karşı duyulan güvensizlik sebebi ile oluşan sessizlik iklimi iş görenlerin yaratıcılığına engel olmaktadır (Arı ve Tosunoğulları, 2011, s. 85).

Araştırmalara göre, ABD’de 260 iş görenin yer aldığı 22 organizasyon üzerinde yapılan bir çalışmada yer alan iş görenlerin %70’inin konular ve problemler karşısında konuşmaktan korktukları belirtilmiştir. Bunun yanında çalışmada katılımcıların, konuşmaları halinde olumsuz bir yanıt almaktan korktukları ve konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağına inandıkları iki önemli sebep üzerinde de durulmuştur (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014, s.3).

Çeşitli organizasyonlardan bir araya gelen 845 hat yönetici üzerinde yapılan farklı bir çalışmada ise üst yöneticilerin %29’unun iş görenlerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri konusunda destekledikleri açıklanmıştır (Özdaşlı ve Yücel, 2010, s. 69).

İş görenlerin yöneticiye duydukları güven, yöneticiye duyulan bağlılık ile önemli bir unsurdur. İş gören ile yöneticiler arasında sarsılmaz bir bağ kurulması için iş görenlerin üst yönetime güven duymaları gerekmektedir. Üstüne karşı güven duyan iş gören, duyduğu güvenin kapsamını genişleterek tüm örgüte yaymakta ve iş

gören ile yönetim arasında kurulan güçlü ilişki iş görenin davranışlarını örgütün çıkarlarına yönelik olumlu etkilemektedir (Alioğulları, 2012, s.14).

2.3.4. Konuşmanın Riskli Olması

İş görenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgüt içerisindeki tartışmalara katılmanın ya da açıkça konuşmanın riskli olduğuna inanmaktadırlar. Sürekli değişen dünyada, yoğun rekabet, yüksek müşteri beklentileri, kalite üzerine daha fazla odaklanma nedeniyle örgütlerde iş görenler tarafından inisiyatif alma, açıklıkla konuşma ve sorumluluk alma talepleri artmaktadır (Arı ve Tosunoğulları, 2011, s. 86).

Örgüt içinde dışlanmaktan, terfi edememekten ve problem çıkaran kişi olarak algılanmaktan korkan iş görenler düşüncelerini açıklamaktan çekinmektedirler. Fakat iş görenler örgütün devamlılığını sürdürebilmesi, değişen çevreye yanıt verebilmesi hem kendileri hem de örgüt için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Kahveci, 2010, s. 18).

2.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgüt içerisinde seslilik, örgütün değişimi ile ilgili olarak önemli bir etkiye sahipken, iş görenler, arkadaşları ile ilişkilerinin bozulması korkusuyla sessiz kalmayı tercih ederler. Örgüt içerisinde düşüncelerini dile getirdikleri takdirde herhangi bir cevap alamayacaklarına ve bir değişiklik gerçekleşmeyeceğine inanmaktadırlar (Şehitoğlu, 2010, s. 65).

2.3.6. Kişilik Özellikleri

Bireyin bütün özelliklerini yansıtan kavrama kişilik denilmektedir. Kişilik kavramı geniş bir kavram olduğu için farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Genel anlamda kişilik, insanların zaman içerisinde biyolojik ve sosyal özellik olarak yüklendiği ve belirli bir zaman diliminde sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki farklılık ve ortaklıkların tümünü belirleyen karakterlerin tamamına verilen addır. Düşünceler, duygular ve eylemler gibi çok sayıdaki özelliğin birbirini tamamlayan ve dengeleyen sistematik bir bütünlüğünü oluşturmaktadır (Eroğlu ve diğ., 2011, s.172).

İnsanlar hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklıdır- lar (Eren, 2001, s. 83). Bu sebepten dolayı örgütlerde aynı ortam içerisinde farklı davranışlarla karşılaşmak mümkündür. İş görenlerin aynı duygu, düşünce ve tepkiler içerisinde olmamaları örgütün gelişmesi açısından önem taşımaktadır. Çünkü aynı duygu, düşünce ve tepkilerin bulunduğu çalışma ortamlarında herhangi bir gelişme ve değişim görülmemektedir (Güney, 2007, s.28).

İş görenlerin hangi durumda aktif hangi durumda pasif olacaklarında sadece sahip oldukları değerler, düşünceler, örgüt kültürü ve örgüt iklimi etkili olmaz. Bun- ların yanında kişisel özellikleri de etkili olur. Yapılan araştırmalar da iş görenlerin örgüt içerisinde kişilik faktörünün iş görenler üzerinde konuşma ve sessiz kalma dav- ranışında bulunmalarında etkili olduğu ortaya konulmuş ve sonuç olarak kişisel ve psikolojik karakterlerin yanında iş görenlerin kendilerini güçlü hissettiği de konuşma ve sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olmuştur (Alparslan, 2010, s.66).

2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Ulusal/Kültürel Et- menler

İçinde bulunduğu toplumun özelliklerinden etkilenecek şekilde şekillenen insan dav- ranışları sonucunda birey içinde bulunduğu toplumun kültürüne göre davranışlarını düzenlemektedirler. Böylece birey toplumda neyi ne zaman, ne şekilde yapacağı ko- nusunda kendisine sınırlamalar koymaktadır. Dışlanmaktan korku duyan kişi, toplu- mun isteklerini bilir ve ona göre davranışlarda bulunur. Örgüt içerisinde geçerli olan kültürel özellikleri kabul eden bireyler, örgüt ve yönetimin beklentilerine, iyiliğine pozitif katkı sağlamaktadır. Örgüt içerisinde aktif olarak yer alan iş görenler sayesinde örgütün değeri daha da üst seviyelere çıkabilecektir (Alioğulları, 2012, s.14).

Ulusal/kültürel etmenler, örgütsel sessizliğe neden olan en önemli etmenler- den birisidir. Çünkü bu kültürel etmenler kalıplaşmıştır ve değiştirmek kolay değil- dir. Temelinde güç mesafesi yatan bu etmenler, kurum ve örgütlerde gücün eşit ol- mayan şekilde kabullenilmesi üzerinde durmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ve toplumlarda iş görenlerin yönetime hatta diğer çalışanlara karşı görüşle- rini açıkça dile getirmeleri düşük bir ihtimaldir. Çünkü diğer çalışanlarla çatışmadan kaçınmak, üst yönetimin isteklerini eksiksiz yerine getirmeyi benimsemişlerdir. Bu

tür güç mesafesinin kabul edildiği ortamlarda sadece yöneticilerin, yönetici olmaları nedeniyle haklı olduklarına inanmaktadırlar. Statü önemli bir etkindir ve üstlerin haklı olduğuna dair bir inanış hakimdir (Çakıcı, 2007, s. 153).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, insanların kızgınlıklarını açıklıkla ifade edemediklerini, hayal kırıklıklarını direkt gösteremediklerini ve üst yönetim ile ilgili olan düşüncelerini gizlediklerine ifade etmişlerdir. Yönetim hakkında kötü konuşmanın da para kazanılan nankörlük olarak gören kültürlerde bu baskı daha fazla görülebilmektedir (Bildik, 2009, s. 43).

3. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Örgütlerde çalışanların gösterdikleri sessizlik davranışları farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Bu durum kimi zaman iş görenler tarafından verilen görevleri sorgulamadan kabul etme şeklinde gerçekleşirken kimi zamanda göze batmamak adına yaşadıkları sorunları yok sayarak diğer insanlar gibi olma şeklinde çıkabilmektedir.

3.1. Çalışan İtaati

Geleneksel örgüt davranışlarının en önemli özelliklerinden birisi çalışan itaati olarak kabul edilmektedir. Gücün merkezde toplandığı örgütlerin yönetim tarzı otoriterdir. Örgütte ortaya çıkan farklı görüşlere tahammül azaldığından iş görenler arasında yaptıkları işi sorgulamadan üst yönetimin dediğini uygulayan örgüt içinde bir itaat kültürü oluşur (Sarıkaya, 2013, s. 58).

İtaat kültürünün olduğu örgütlerde iş görenler, mevcut durumu sorgulamadan kabul ederek söz konusu olan örgütte yer alan alternatiflere sınır koyarlar ya da görmezden gelirler (Bildik, 2009, s. 43). İtaat davranışında bulunan iş görenler örgütün kurallarına ve yöneticilerin talimatlarına uyarak, istenilenleri istenildiği şekilde ve zamanda yerine getirerek gösterir. Bu iş görenler örgüt için nelerin yararlı olacağını düşünmeyerek, bilgilerini ve fikirlerini dile getirmezler. Kuralların tümünü kabul ederek farklı bir arayış içine girmezler (Sarıkaya, 2013, s. 58).

Hirschman (1970), sessizliği, iş görenlerin itiraz edilebilir olarak görmediklerini bu durumu bilinçli ve gönüllü olarak kabul ettiklerini belirtmiştir. Statükonun, kabulünün nispeten düşük, stres seviyesinin nispeten yüksek ve iş görenlerin muhtemel alternatiflerin farkında olmasının daha muhtemel olduğunu söylemektedir. Sessizlik davranışında bulunan bireylerde baskın duygular, korku, öfke, alaycılık, umutsuzluk ve muhtemel depresyondur. Kilit noktada iş görenler vazgeçmemişlerdir. Buna karşılık, koşulsuz uyan iş görenler durumlarının istemsiz ve bilinçli olarak farkında olmadan daha az veya daha çok sessizdirler. Toleransları, statükoya karşı nispeten yüksektir. Koşulsuz uyan iş görenler, şartları normal veya durumları umdukları gibi kabul ederler. Sonuç olarak, stres seviyeleri daha düşük ve iş görenlerin yeni alternatifler aramak veya yaratmak için motiveleri yüksek değildir. Bunun yanında koşulsuz uyan iş görenlerin, sessiz iş görenlere göre ses çıkarmada daha isteksizdirler (Bildik, 2009, s. 43).

3.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılmaktadır. Genellikle iş görenlere hoşnutsuzluklarını dile getirme konusunda cesaret verilmeyen örgütlerde görülmekte ve iş görenlerin durumlar karşısındaki tepkileri görmedim, duymadım ve bilmiyorum şeklinde sergilenmektedir (Çakıcı, 2007, s.154).

Pierce ve arkadaşları (1998) sağır kulak sendromunu, yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar, yönetsel gerçekleştirme ve tepkiler, örgütsel özellikler gibi üç faktörden meydana gelebileceğini belirtmişlerdir (Alparslan, 2010, s.66). Ayrıca Pierce ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya göre bu durumun en fazla cinsel taciz olaylarında görüldüğü ve iş görenler tarafından bulunulan cinsel taciz şikayetleri üzerine örgütlerin duyarsız kaldıkları gözlemlenmiştir (Bildik, 2009, s. 43).

Gutek (1985) ise cinsel tacizin anlatılmasının örgütte olumsuz tepki ile karşılandığını belirtmektedir (Bildik, 2009, s. 44). Sağır kulak sendromu bizim toplumumuzda “üç maymunu oynamak” deyiimi ile açıklanabilmektedir. Örgütteki, iletişim, adalet, iklim ve politikaların yeterli düzeyde gelişmemesi sebebiyle iş görenlerde örgüt içerisinde hareketsizliğin çıktığı belirtilmektedir. (Sarıkaya, 2013, s. 59).

3.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

İş görenler, örgüt içinde genel düşünce yapısından farklı olan fikirlerinin örgüt çalışanları tarafından kabul edilmeyeceği düşüncesine kapılabilirler ve bu durumlarda da genel düşünce yapısına herhangi bir itirazda bulunmayarak ortak olan düşünceyi kabul ederler. Böylece örgütte sadece tek bir düşünce hakim olur ve iş görenler sessiz kalmayı tercih ederler (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.137).

İş gören, düşüncesinin bir önemi olmadığına ya da fikrini dile getirse bile önemsenmeyeceğine inanmasına sebebiyet verir. Sonuç olarak iş görenler örgüt içinde aktif bir şekilde davranmak yerine pasif kalmayı tercih ederler (Özkan ve diğ., 2015, s.255).

Molseed (1989)'in aynı ve farklı cinsiyet grubu üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda sessizliğin dört tipi olduğu üzerinde durmuştur. Bunlar, ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve ifadesiz sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek amacıyla da kafa sallamak ve gülümsemek bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Kılıç ve diğ., 2014, s.251).

3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütlerde iş görenlerin sessiz kalmaları, işten geri çekilme şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. İş gören, örgüt içerisinde karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında gelişime katkı sağlayabileceği inancını yitirerek, konuşmanın fayda sağlamayacağı düşüncesine kapılır ve örgüt içindeki faaliyetlerden geri çekilmesi sebep olur. İş görenlerin, sessiz kalmaları ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada katılımcıların %25'nin açıkça konuştuklarında ya da fikirlerini dile getirdiklerinde bu durumun hiçbir şey değiştirmeyeceğine inandıklarını ve bu sebeple sessiz kalmayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.138).

Geri çekilmeye dayalı sessizlik davranışında, iş gören örgüt ile ilgili bilgi, düşünce ve görüşlerini açığa çıkarmaktan kaçınır. İş gören kendini mevcut durumdan soyutlayarak, konuşmamayı tercih eder. Geri çekilmeye dayalı sessizlik öğrenilmiş çaresizlik durumu olarak da tanımlanabilir. Çünkü öğrenilmiş çaresizlik durumlarında iş gören yaşadığı olumsuz olaylar nedeniyle sonradan karşılaştıkları durumlarda

kontrolü mümkün olan durumlarda nasıl davranacaklarını bilemeyerek, çaresizliğe kapılabilirler ve bu çaresizlik iş görenin depresyona girerek örgüt içinde isteksizleşmesine neden olur (Tülübaş ve Celep, 2014, s.284).

İş gören tarafından konuşmanın riskli olduğu algısı, örgüt içerisinde yaşanan olumsuz durumlar karşısında çözüm yolları aramaması, sorunların çözümünü güçleştirerek örgütün gelişimine engel olarak iş görenlerin verimlerinin düşmesine sebep olur (Bildik, 2009, s. 44). Örgüt içerisinde güven ve bağlılık iş görenlere karşı olan önyargı ile doğru orantılıdır. İşverenlerin, iş görenlere karşı önyargılı olmaları onların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Bu tutumda iş görenlerin pasif kalarak başka davranışlara yönelmelerine neden olur (Alioğulları, 2012, s.14). İş görenin örgüt içindeki memnuniyeti oldukça önem taşımaktadır çünkü örgüt içinde memnuniyeti tam olan bir iş gören kendini örgüte adayarak verimli şekilde çalışır başka bir ifade ile iş görenin mutluluğu örgütün verimliliğini doğrudan etkilemektedir. (Yanık, 2012, s. 105).

4. SESSİZLİK TEORİLERİ

İş görenlerin örgüt içerisinde sessizlik davranışını açıklamak için dört teori ortaya konulmuştur. Bunlar, fayda-maliyet analizi, bekleyiş teorisi, kendini uyarılma, sessizlik (suskunluk) sarmalıdır.

4.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi daha çok yatırım projelerinin ekonomik açıdan karşılaştırılarak değerlendirilmesi amacıyla kullanılsa da, sosyal bilimlerde özellikle de davranış bilimleri ile psikoloji gibi alanlarda bireyin kendisi ve etrafındakiler ile ilişkilerini değerlendirirken de yararlanıldığı gözlemlenmiştir (Sarıkaya, 2013, s. 59).

İş görenler örgüt içinde konuşarak sağlayacakları fayda ile konuşmaları sonucunda ortaya çıkacak maliyeti karşılaştırarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Enerji ve zaman direkt bedel olarak nitelendirilirken, azalan imaj, itibar kaybı, düşüncesine karşı çıkılan iş görenin misillemede bulunma olasılığı, artan karşı fikirlerin oluşturma çağrı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayılan veya dikkate alınmayan iş görenin duy-

duğu psikolojik rahatsızlıklar endirekt bedel olarak tanımlanmaktadır (Bildik, 2009, s. 44).

İş görenlerin yapacakları ya da söyleyecekleri konusunda karar vermeden önce riski değerlendirmeye yöneldikleri gözlemlenmiştir. Söylemek istediklerini dile getirmeden önce değerlendirerek bedelini ölçmektedirler. Bu değerlendirmeyi yöneticilerinin davranışlarını ve daha önceki yaşadıkları tecrübeleri göz önünde tutarak gerçekleştirirler. Açıkça konuşmanın riski hem fayda- maliyet analizi ile hem de duygusal olarak değerlendirmeye bağlıdır (Çakıcı, 2007, s.152).

4.2. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi iki teoriden oluşmaktadır. Birincisi, V.Vroom tarafından geliştirilen diğeri ise E.Lawler ve L.Porter tarafından bu teorinin geliştirilerek sonuçlandırdıkları teoridir (Kaplan, 2007). Bu teoriye göre bir davranışın ortaya çıkmasına sebep olan faktörler bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenmektedir. İş görenin psikolojinin belirlenmesinde, dünya görüşleri, tecrübeleri, içinde bulundukları örgütten beklentileri yer rol oynamaktadır (Bildik, 2009, s. 44).

Lawler ve Porter'ın modeli ise Vroom modeli ile aynıdır. Yani iş görenin motive olma derecesi bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Fakat Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek gayret göstermesi yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Çünkü Vroom'un teorisinden farklı olarak araya iki yeni değişken girmektedir. Birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, ikincisi ise kendisi için algıladığı rolüdür (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.139).

4.3. Kendini Uyarlama

Bu teoriye göre iş gören davranışlarını örgüt içindeki duruma göre uyumlaştırarak hareket eder. Kendini uyarlama durumu, iş görenlerin örgüt içindeki ilişkilerinde kendilerini gösterme, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesi ile ilgilidir (Çakıcı, 2007, s.154).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan iş gören, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahip olan ve örgüt içinde-

ki ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan iş görenler ise örgüt içinde duygularını, düşüncelerini ve yargılarını yansıtmaya eğilimine sahiptirler. Bu kişiler kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilere göre daha aşıkâr konuşmayı tercih ederler. Çünkü kendini uyarılma düzeyi az olan iş görenler kim oldukları ile nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte ve gerçekten düşündükleri ile hissettiklerini yansıtmaktadırlar. (Çakıcı, 2007, s.153).

4.4. Sessizlik Sarmalı (Suskunluk Sarmalı)

Suskunluk Sarmalı teorisi, Elisabeth Noelle-Noumann (1974) tarafından geliştirilen ve kitle iletişim araçlarının belirli konu başlıklarını kamunun belli görüş ve tartışma alanından uzaklaştırma yeteneği üzerinde duran bir teoridir (Boz, 1999, s. 41). Kişisel düşüncenin başkalarının düşüncelerine bağlı olduğuna dayanarak şu varsayımlar da bulunmaktadır:

- İnsanlar belli bir görüşü benimsediklerinde yalnız olduklarını hissederselerse bunu dile getirmekten kaçınırlar, fakat bu görüşün toplum tarafından kabul veya destek göreceğine inanırlarsa görüşlerini dile getirirler.
- Birey, görüşünün ne kadar kabul gördüğünü ölçmek için kitle iletişim araçlarından yararlanabilir. Eğer kitle iletişim araçlarında bireyin düşüncesine yer veriliyorsa bunun kabul gören bir görüş olduğu düşüncesine kapılır.
- İletişim kanallarının çoğu tekelsel bir şekilde aynı görüşleri dile getirdikleri için, birey toplumdan dışlanma korkusu sebebiyle yanlış yönlendirilerek görüşünü savunmayacak ve toplumda kabul gören görüş geçerli sayılarak sessizlik sarmalının oluşmasına neden olacaktır. Bu durumda, bireylerin sessizleştirilmesi kitle iletişim araçlarının görüşünün baskın ve doğru olarak algılanmasını sağlayacaktır (Boz, 1999, s. 41).

Suskunluk sarmalı teorisinde özellikle medyanın, toplumun düşüncelerini büyük bir şekilde etkilediği üzerinde durulmaktadır fakat bu ikili arasındaki ilişki açık bir şekilde belirtilememektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.139).

Bu teoriye göre bireyler, çoğunluğun fikrine uymadıkları takdirde dışlanacakları düşüncesine kapılır. Fakat bireyler, yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı içindedir. Hata yapma korkusundan daha çok örgüt içerisinde izolasyon korkusu bireylerin aynı fikirde olmasalar bile çoğunluğun fikrine uyma eğiliminde bulunmalarına neden olur. Çünkü bireyler, çoğunluğu oluşturamadıklarında kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünürler böylece düşüncelerini açıklamaktan sakınırlar. Örgüt içinde azınlık oldukları hissine kapılan bireyler, kendi fikir ve düşüncelerini saklamayı tercih ederler (Şehitoğlu, 2010, s. 65).

Bireyler kişisel olarak ya da medya aracılığı ile kamuoyundaki egemen düşüncüyü değerlendirirler. Birey yapmış olduğu bu değerlendirme sonucunda, fikrini söyleme ya da gizleme yolunu tercih eder. Sessizlik sarmalı esas olarak egemen düşüncüyü belirlemek amacıyla bireylerin çevreyi inceden inceye gözlemlmelerini ve çoğunluğun desteklediği fikirleri azınlığından daha kolayca dile getirildiğini tartışır. Sosyal izolasyondan kaçmayı amaçlayan birey hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu hem de hangi görüşlerin popüler olduğunu ya da olmadığını sürekli olarak araştırır. Buradan da anlaşılacağı gibi sessizlik sarmalı olarak tanımlanan teori aslında bir fikir açıklanmadan önce bireyin bu fikre ait kamu desteği düzeyini değerlendirmesidir. Zayıf kamu desteğinin anlaşılması, izolasyon tehlikesin sezilmesi ve izolasyondan korkulmaması sarmalın devamı için gereklidir (Çakıcı, 2007, s.154).

Sessizlik sarmalı örgüt içerisindeki iş görenlerin birbirleri ile dürüst ve açık olmalarını engelleyebilir (Soycan, 2010, s. 24). Noelle-Noumann, anonim bir yapıya sahip olan toplumdaki bağlılığın değerler ve hedefler üzerinde yeterli bir anlaşma ile sürekli olarak sağlanmak zorunda olduğunu savunur ve bu anlaşmayı kamuoyu olarak nitelendirir (Dural ve Coşkun, 2010, s. 24).

İlk olarak kamu düşüncesi ile geliştirilen bu teori, bireylerin çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunluğun fikrini kabul ettikleri belirtildi. Noelle-Noumann (1991) tarafından açıklanan sessizlik sarmalı döngüsünde, iş görenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edememelerinin sebebi olarak horizontal baskı, izolasyon korkusu ve benzer korkulardan kaynaklandığı belirtilmektedir (Ülker ve Kantan, 2009, s.114).

Noelle-Noumann suskunluk sarmalına göre, genel uzlaşmanın dışına çıkan bireyler toplum tarafından dışlanmaktan tehdit edilir ve sürekli dışlanma korkusu yaşarlar. Dışlanma korkusunu taşıyan bireyler sürekli olarak kanaat ortamlarını gözlemleyip değerlendirirler ve gözlem sonucunda elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda görüşlerini saklamayı ya da dile getirmeyi tercih ederler. Dışlanma tehdidi ya da izolasyon korkusunu taşıyan birey, mevcut durumlar ve olaylar karşısında düşüncelerini beyan etmekten sakınarak, toplum içerisinde azınlık duruma gelir (Şehitoğlu, 2010, s. 66).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞE YABANCILAŞMA

Çalışmanın bu bölümünde adalet kavramı genel olarak ele alındıktan sonra, örgütsel adalet kavramı incelenmiş ve tanımı ortaya konmuştur. Örgütsel adalet kavramları ele alınarak kavramın kuramsal temelleri incelenmiştir. Örgütsel adalet ile ilgili kavramlara değinilmiş ve örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin inceleme yapılmıştır. Çalışmada daha sonra örgütsel adaleti etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel olarak ayrıştırılmış ve ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ayrıca bireysel ve örgütsel açıdan örgütsel adaletin sonuçlarına da yer verilmiştir.

1. ADALET KAVRAMI

Adalet, insanlığın başladığı zamandan şimdiki zamana kadar araştırılıp açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Bu kavramın ilk olarak Hammurabi Kanunu'nda yer aldığı bilinmektedir. Adalet kavramı, İngilizcedeki 'justice' kavramına karşılık gelmektedir. Kelimenin kökü olan 'just', bir düzenin işlemesi için her şeyin yapılması anlamına gelmektedir (İçerli, 2010, s. 69).

Adalet, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde dört farklı şekilde tanımlanmaktadır:

- Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması,
- Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme,
- Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları,
- Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk.

Genel bir tanım yapmak gerekirse, adalet, 'hakikate uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi' olarak ifade edilebilir. Adalet, tarih boyunca üzerinde en çok durulan, düşünülen ve hakkında birçok teoremin üretildiği kavramlardan bir tanesidir. Aristoteles'e göre, kanunlara uymamak ve eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, kanunlara uymak ve eşitliği önemsemek adalettir (Topakkaya, 2009, s. 628).

Bu çerçevede, adalet herkese eşit olmayı gerektirmektedir. Adaletli olabilmek için; herhangi bir taraf tutmamak, her zaman kurallara riayet etmek ve bireylerin hatalarından istifade etmemek gerekmektedir (Bal, 2014, s. 2).

2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkilerini meydana çıkarmak için kullanılan bir terimdir. Daha net bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içerisinde iş görenlerin, iş yerinde ne kadar adil davranıldığı hususundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır.

Örgütsel adalet kavramının birçok tanımı yapılmıştır. Genel olarak örgütsel adalet, iş görenlerin çalıştıkları kurumdaki iş arkadaşlarıyla ve işverenlerle olan iletişimlerinde kendi algılarının nasıl şekillendiğini gösteren toplumsal bir olgu olarak, açıklanmaktadır. Örgütsel adalet en sade anlamıyla, ‘kişilerin örgütteki adalet hisleri’ şeklinde tanımlanmaktadır (Uğurlu, 2009, s. 11). Örgütsel adalet örgüt içerisindeki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algıların toplamıdır (Bal, 2014, s. 3).

Sonuç olarak, örgütsel adalet, bir örgüt içerisinde çalışanlara haklarının ne miktarda eşit verildiği ve bireylerin bu konudaki düşüncelerinden oluşmaktadır. Yöneticiler uyguladıkları sistemin adil olduğunu düşünse de bazı zamanlarda bu, çalışanlar için geçerli olmamaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki düşünce seviyesinin birbirine yakın olması, örgütsel adaletin faaliyete geçirilebilmesini güçlü kılmaktadır (Taşkiran, 2011, s. 87).

3. ÖRGÜTSEL ADALETİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel adalet kavramının gelişiminin Adams’ın ‘Eşitlik Kuramı’ ile başladığı söylenmektedir. Eşitlik kuramına göre, çalışanlar örgütteki çalışmalarının karşılığında önemli sonuçlar elde etmektedir. Adams adaletsizliği eşitsizlik ile aynı anlamda kullanmış ve eşitsizliğin sonucunda tatminsizlik başta olmak üzere olumsuzluk duyguların ortaya çıkacağını savunmuştur (Bal, 2014, s. 3).

Kuramın temelini, çalışanların yaptıkları faaliyetler karşılığında aldıkları sonuçlar oluşturmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları karşılaştırma sonucunda, ortadaki du-

rumun kendileri için iyi olmadığını düşünürlerse performanslarını düşürmekte ya da örgütle ilişkilerini kesmeyi seçmektedir; eşitlik olduğunu düşündüklerinde ise, mutlu ve çalışan bir şekilde faaliyetlerine devam etmektedir (Yelboğa, 2012, s. 172).

Örgütlerde adaletin kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster (1973) gibi benzer kuramcılarla başlamış, ücret ve iş ile ilgili diğer konular ise 1960 ve 1970'lerde büyük ölçüde önem kazanmıştır (Yürür, 2005, s. 16). Bu alanda birçok kuram ortaya atılmış ve örgütsel adalet kavramı genişletilerek detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ancak kuramların sayıca fazlalığı ve aynı noktadan yola çıkılarak açıklanmaya çalışılmaları, bu kavramların sınıflandırılmalarını güçleştirmektedir. Bunun sonucunda ise Greenberg (1987) kuramları, reaktif- proaktif kuramlar ve süreç - içerik kuramları olarak ele almıştır (Gürboyoğlu, 2009, s. 21).

Reaktif kuramlar, insanın eşit olmayan bir durumdan kaçınmasını açıklamaktadır. Araştırmalar, insanların adil olmayan şartlar karşısında tepki gösterdiği ve bu eşitsizliği düzeltmek için çalıştıklarını ortaya çıkarmaktadır (Bozkurt, 2007, s. 14).

Proaktif kuramlar, kişilerin kurumdaki eşitliği sağlama çabaları ile ilgilenmektedir. Bu kuramlarda eşitliği adil dağıtma konusunda sekiz özellikten bahsedilmektedir (Bozkurt, 2007, s. 14):

- Bireylere, karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- Süreçlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

Süreç kuramları, kişilerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini açıklamaktadır. İçerik kuramları ise dağıtılan kazanımların adilliği konusuna açıklık getirmektedir.

4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel adaletle ilgili kavramlardan incelenmesi gerekenlerden ilki, örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, 1983 yılında Denis Organ ve arkadaşları tarafından literatüre kazandırılmıştır. Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel ödül sisteminde tam olarak açıklanmamış, doğrudan bulunmayan ve fazla dikkate alınmayan ancak kurumun, faaliyetlerini tam olarak ve bir bütün olarak yerine getirmesini sağlayan gönüllü davranışlardır, şeklinde tanımlamaktadır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında bulunmayan, çalışanların yapmak zorunda olmadığı, yapılmaması durumunda herhangi bir cezai yaptırım gerektirmeyen ve daha çok gönüllülük sonucu ortaya çıkan davranışlardır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda hukukun etkisinin olup olmadığını incelemiş ve iş görenlerin hukuk algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına ve ilerlemesine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Özler ve Urtekin, 2007, s. 111).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile dağıtımsal adalet arasında olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütte dağıtımsal adaleti etkin bir şekilde uygulayan işverenler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ihtimalini artırmaktadır (Dilek, 2005, s. 19).

Örgütsel adaletle ilgili kavramlardan bir diğeri örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılık, iş görenin kurumla bütünleşmesinin ve kuruma katılımının gücüdür. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, kişinin kendisini çalıştığı kurumla özdeşleştirme ve onunla olma isteğinin kuvveti olarak açıklanmaktadır (Yüceler, 2009, s. 447).

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın üç farklı unsuru olduğunu belirtmekte ve bu unsurları; duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak açıklamaktadır. Duygusal bağlılık, iş görenlerin söz konusu kurumun bir üyesi oldukları için mutlu olduklarını ve bunun için kurumda kaldıklarını ifade etmekte; devam bağlılığı, iş görenlerin, kurumla ilişkisi kesme maliyetlerinin kurumda kalma maliyetlerinden daha fazla olduğunu düşündükleri için kurumda kaldıklarını ifade etmekte;

normatif bağıllık ise iş görenlerin sorumluluk duygusuna sahip oldukları için kurumda kaldıklarını ifade etmektedir (Atalay, 2005, s. 17).

Örgütsel güven kavramı da örgütsel adalet bağlamında değinilmesi gereken kavramlardan birisidir. Örgütsel güven, kurumda kendiliğinden oluşacak bir kavram değildir. Örgütsel güvenin temelini oluşturmak için yöneticiler, iş görenler arasında yetki, görev ve sorumluluk paylaşımını eşit bir şekilde yapmalı ve iş görenlerin kendilerini geliştirmelerine destek olmalıdır. Örgütsel güven sağlamaya çalışırken, işverenler anlaşılabilir olmaya dikkat etmeli, etkin ve uyum sağlanabilir yönerge ve yönetmelikler oluşturulmalı, yönetici - çalışan ve çalışan - çalışan arasındaki iletişim etkili bir şekilde sağlanmalı, yetki devri uygulanmalı, katılmalı yönetim anlayışı getirilmeli, sürekli eğitim programları uygulanmalı ve etik değerler oluşturulmalıdır (Çetin, 2004, s. 76).

Polat (2007)'ın yaptığı araştırmaya göre, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbiri ile ilişkilidir ve birbirinden etkilenmektedir. Örgütsel adalet algısı yükseldikçe örgütsel güven ve buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı artmaktadır.

Cüce (2012), çalışmasında yaptığı araştırmaların sonucunda, işlemsel adaletin örgütle özdeşleşme üzerinde doğrudan etkili olduğunu, etkileşimsel adaletin duygusal güven ile hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileşim içinde olduğunu, bilişsel adaletin duygusal ve bilişsel güven ile dolaylı etkileşim içinde olduğunu, dağıtım sal adaletin ise güven üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Örgütsel adalet kavramının iş tatmini ile de yakından alakalı olduğu görülmektedir. İş tatmini, iş görenlerin iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları durum arasındaki farkla ilgilidir. İş görenler çalıştıkları işten bekledikleri sonuçları aldıkları oranda işlerinden memnuniyet duyar ve iş tatmini yaşarlar. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini yaşamasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 27). İş tatmini yüksek seviyede olan iş görenlerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olduğu ve çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşmaları ve birbirlerine olan destekleri fazlaca gözlenmektedir. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında doğrusal bir orantı bulunduğu ve örgütsel adaletin iş tatminini yük-

seittiği düşünülmektedir. Birçok çalışmada iş tatmini ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir (Soydan, 2011, s. 11).

Kayapalı (2012, s. 16), çalışmasında örgütsel adalet ile görev değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu söylemektedir. Kayapalı (2012, s.17)'nin bulgusuna göre dağıtımsal adalet diğer adalet boyutlarına göre görev değerlendirme sistemlerinden beklentileri daha yüksek tutmaktadır. Tan (2009, s.15)'in araştırmasına göre ise çalışanların işlemsel adalet algıları, çalışma değerlendirme sistemlerinden memnuniyetlerini diğer adalet seviyeleri-ne göre daha yüksek bir şekilde etkilemektedir.

Hoxha (2010, s. 21), dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin görev performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu söylemekteyken, bağlamsal performans etrafında olumsuz etkilerinin olduğunu söylemektedir.

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalarda örgüt içi iletişim ile ilişki kurulduğu da görülmektedir. Doğan (2002, s. 69), yaptığı araştırma sonucunda, kurumdaki iş görenler arasındaki iletişim ve genel bilgi alışverişinin iş görenlerin genel adalet düşünceleri üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Örgüt yönetimi ve stratejilerinin adilliği ile alakalı iş görenlerde pozitif duygu ve düşünceler geliştirebilmenin yolu, çalışanlar arasındaki iletişim ve bilgi sirkülasyonunu gerekli ölçüde arttırmaktır. Adil politika ve uygulamalar çalışanlarda olumlu düşünceler oluşturmakta tek başına yeterli olmamaktadır. Bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle takviye edilmesi gerekmektedir. Örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde yapılamaması durumunda bu alandaki boşluğu dedikodu ve fısıltı mekanizması dolduracaktır. Bu durum çalışanlarda olumsuz, yanlı ya da yanlış tutumların oluşumuna zemin hazırlamaktadır.

5. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel adalet boyutlandırmasının farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti iki boyutta inceleyen (dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet), bazı araştırmacılar üç boyutta (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet), bazı araştırmacılar da dört boyutta

(dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet) ele almaktadır (Emre ve Ağca, 2018, s.29).

Örgütsel adaleti iki boyutta ele alan araştırmacılar etkileşimsel adaleti, işlemsel adalet ile iç içe kavramlar olarak görmüşlerdir. Bies ve Moag (1986, s. 45)'ın insanlar arası davranış olarak ele aldığı etkileşimsel adalet kavramı ile iki boyutlu model yerini üç boyuta bırakmıştır. Bies ve Moag etkileşimsel adaleti, karar vericilerin insanlara davranışlarının saygı, duyarlılık çerçevesinde olması ve alınan kararların ayrıntılı bir şekilde açıklanması şeklinde tanımlamaktadır. Colquitt (2001, s. 387) ise örgütsel adaleti dört boyutlu model ile açıklamaktadır. Diğer tanımlanan boyutlara ilave olarak bilgisel adaleti, işleyişin yapısal yönlerini değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlamak şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışmada, örgütsel adalet üç boyutta ele alınmıştır (Arı ve diğ., 2017, s.45).

5.1. Dağıtımsal Adalet Boyutu

Adams'ın eşitlik teorisinde adaletin karşılaştırmalı doğası olarak ifade ettiği kavram dağıtımsal adalettir. Bu kavram Adams'ın eşitlik kuramına dayanmakta ve kaynakların ve ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılmasını ifade etmektedir (Emre ve Ağca, 2018, s.29). Dağıtımsal adalet, girdi ve çıktıların diğer çalışanları ile karşılaştırılması, elde edilen sonuçların beklentilere uygun olup olmadığının belirlenmesi olarak açıklanmaktadır (Korkmaz ve Bozkurt, 2017, s.234)

Dağıtımsal adalet, iki ya da daha fazla tarafı içeren bir anlaşmazlık ya da kararın maddi sonucunun algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Faaliyetlerde iş gören kişiler yaptıkları işlerde gösterdikleri çaba doğrultusunda bir kazanım almayı beklemektedirler. Dağıtım adaleti, bireylerin örgüt içerisinde elde ettikleri ücret, terfi ve ödül gibi kazanımların dağıtılmasında eşit kararlar alındığını düşünmesidir. Çalışanlar elde ettikleri kazanımları diğerleri ile kıyaslayarak iş tatminini ve diğer tutum ve davranışlarını şekillendirebilmektedir (Emre ve Ağca, 2018, s.29).

Dağıtımsal adalet insanlardan alınan sonuçların algılanan adaleti ile ilgilidir. Organizasyon içinde bireyler, iş yerlerindeki kazanç ve kayıplarını; sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süresi, iş yerinde yaşadıkları stres, sıkıntı ve gösterdikleri

gayret ve performans ile karşılaştırmakta ve kendilerine eşit davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirmektedirler (Özdevecioğlu, 2004, s. 184). Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar (İşcan ve Sayın, 2010, s. 198). Dağıtımsal adalette amaç, örgütte dağıtılan kaynakların hangi ölçütlere göre dağıtılacağına düzgün bir şekilde belirlenmesi ve dağılımda adaletin sağlanmasıdır (Keklik ve Us, 2013, s. 145).

5.2. İşlemsel Adalet Boyutu

Dağıtımsal adaletin çalışanların adil olmayan uygulamalara verdiği tepkileri öngörmeye yetersiz kalması işlemsel adalet kavramını ön plana çıkarmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 8). İşlemsel adalet, sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin algılanan adaletidir ve aşırı ve eksik ödemeden kaçınma, kararlara katma, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin iş görenler arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir. Ayrıca, kararlar alınırken işleyen sürecin adilliği, değerlendirici kriterlerinin uygunluğu, bir sonuca varmak için kullanılan bilgilerin doğruluğu, karar verme sürecinin yapısal uygunluğu şeklinde de tanımlanmıştır. Örneğin, ücret ile ilgili bir karara varırken amirin ya da örgütün takip ettiği politika ve işlemlerin ne seviyede adil olduğu, bu adillığe çalışanların ne seviyede inanacağı işlemsel adalet kavramının konularıdır (Doğan, 2002, s. 70).

İşlemsel adalet ilk olarak Thibaut ve Walker tarafından bir mahkemenin işleyişinde ele alınmış ve sürecin adil olması durumunda sonuç aleyhte olsa dahi olumlu tepkilerin ortaya çıkabileceği tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 9).

Benzer şekilde örgütlerde de çalışanların sadece sonuçlarla ilgilenmediği, sonuçların elde edilmesini sağlayan süreçlerin de çalışanlar tarafından adil olup olmadığının araştırıldığı belirlenmiştir. İşlemsel adalet çalışanların örgütsel süreçlere katılmalarındaki ve süreçlerin işleyişindeki tarafsızlık ve objektifliğe ilişkin çalışanların algılamalarıdır. Bunlarla birlikte, çalışma koşullarına ilişkin karar süreçlerindeki strateji ve politikaların da adillik derecesi işlemsel adalet algısında yer almaktadır (Keklik ve Us, 2013, s. 146).

Literatürde işlemsel adalet ile ilgili altı kuraldan söz edilmektedir (Özdeveci-oğlu, 2004, s. 184).

- **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım ile ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olmasını ifade eder.
- **Önyargılı olmama kuralı:** Dağıtımda kurum iş görenlerine karşı önyargılı olmamayı ifade eder.
- **Doğruluk kuralı:** İş görenlere verilen bilgilerin doğru olmasını ifade eder.
- **Düzeltebilme kuralı:** Alınan bazı kararlara iş görenlerin itiraz edebilme haklarının olmasını ifade eder.
- **Temsilcilik kuralı:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesini ve onların da fikirlerinin sorulmasını ifade eder.
- **Etik kuralı:** Alınacak kararların, iş görenlerin etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğini ifade eder.

5.3. Etkileşimsel Adalet Boyutu

İşlemsel adalet ile ilgili çalışmaların genişlemesiyle etkileşimsel adalet ortaya çıkmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 9). Adaletin sosyal yönünü oluşturan etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamalarda yöneticilerin çalışanlara ne derece adil davrandıklarına ilişkindir. Örgütsel uygulamalardaki insan odaklılık, etkileşimsel adaleti daha ön plana çıkarmaktadır. Adaletin kaynağının bireyler arasındaki iletişimin temelini oluşturan nezaket kurallarının olduğu belirtilmektedir (Özmen ve diğ., 2007, s. 19).

Etkileşimsel adalet kavramı ilk olarak Robert J. Bies ve Moag tarafından ortaya atılmıştır. Kavrama göre, yöneticiler, işverenler ve iş görenler arasındaki iletişimin niteliği etkileşimsel adalet olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimsel adalet işverenlerin veya yöneticilerin, çalışanları ile olan ilişkilerinde saygılı davranması, onlara değer vermesi, çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi ve fikirlerini dinleyerek davranması gerektiğini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 10).

Etkileşimsel adalet yönetim tarafından alınan kararların çalışanlara iletilmesi usulüne ilişkin adalet algılaması olarak tanımlanmaktadır (Toplu, 2010, s. 17). Burada iki konunun etkileşimsel adaleti oluşturduğunu belirtmekte fayda vardır. Birincisi, çalışanların kazanımlarına veya kayıplarına ilişkin kararların ve nedenlerinin çalışanlara yeterli derecede açık ve doğru bir şekilde açıklanmasıdır. Diğeri ise kararlardan etkilenenlere kararın açıklanması esnasında saygılı bir şekilde davranılmasıdır (Bal, 2014, s. 4).

Etkileşimsel adalet bireylerin kendilerine nasıl davranılmasını istediğini ve o şekilde davranılması gerektiğini göstererek, o şekilde davranılan bireylerin kendilerine verilen önemi hissetmesini sağlar. 1986 yılında, örgüte alınacak kişiler arasındaki iletişim ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, Bies ve Moag tarafından ortaya çıkarılmış olan etkileşimsel adalet kavramı, örgüt içerisinde çalışan bireyler arasındaki iletişimi bir düzene koymayı ve işverenlerle iş görenler arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Kavram; sebep, nezaket, doğruluk ve saygı olarak dört boyutta incelenmiştir (İçerli, 2010, s. 70).

Greenberg tarafından kavrama duyarlılık ve açıklamalar olarak iki boyut daha eklenmiştir. Duyarlılık boyutunda kişiler arası adalet, açıklamalar boyutunda ise bilgisel adalet konuları incelenmiştir. Kişiler arası adalet, alınan kararların duyarlılığıyla ilgiliyken, bilgisel adalet ise alınan kararların nasıl alındığı ve izlenilen sürecin bireylere nasıl açıklanacağı ile ilgilidir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s. 265).

Örgütsel adaletin sosyal yönü olan etkileşimsel adalet, alıcı (iş görenler) ile otorite (yöneticiler) arasındaki iletişimi ve kişiler arası adalet kavramını açıklamaktadır. Etkileşimsel adalet konusunda yapılan birçok araştırmada etkileşimsel adalet için üç kural belirtilmiştir (Ertan, 2017, s. 49-50):

- Yöneticiler, karar alma sürecinde çalışanlara karşı açık, dürüst, samimi olmalıdır.
- Yöneticiler, karar alma süreçleriyle ilgili çalışanlara yeterli ve açıklayıcı bilgiler vermelidir.
- Yöneticiler, çalışanlara karşı samimi ve nazik olmalıdır, kırıncı ve kaba olmamalıdır.

6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel adalet algısında bireysel ve örgütsel düzeyde farklılıklar söz konusu olmaktadır. Adalet algısı alıcı ve otorite tarafından etkilenmektedir. Zaman içerisinde farklı tutum ve davranışlara yol açan bu algılar bireylerin davranışlarının belirleyicisi rolünü üstlenmektedir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 199).

Örgütsel adalet kapsamında yapılan çalışmalarda, örgütsel adalet algısına kişisel özelliklerin etkisi konusuna yeterince yer verilmediği görülmektedir. Bununla ilgili yapılan çalışmalarda kişisel özelliklerin örgütsel adalet algısına etkisinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Kişisel özellikler adalet algısını etkilemekle birlikte belirli bir yapıyı yani örgüte tavrı değiştirdiği için önem arz etmektedir (Ertan, 2017, s.51).

Örgütsel adalet algısının belirleyicisi olan davranışların temelini demografik ve kişisel özellikler oluşturmaktadır. Demografik özellikler bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi özellikleridir. Kişisel özellikler ise özgüven ve pozitif-negatif duygusallık gibi nitelikler olarak ifade edilmektedir (Özler ve Urtekin, 2007, s. 112).

Yaş ile adalet algısı arasında etkileşim olmadığı araştırmalarda görülmektedir. Örgütsel adalet algısıyla ilişkili olan bir diğer konunun ise eğitim olduğu ifade edilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin adalet ile ilgili konulara daha yakın ve duyarlı oldukları görülmektedir. Haklarının korunması ve alınacak kararlara katılma konusunda beklenti içinde oldukları gözlemlenmektedir. Bu beklenti içinde olan çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda hayal kırıklığı yaşama ve kendisine adil davranılmadığı duygusuna kapılma olasılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksektir (Yürür, 2008, s. 297).

Örgütte geçirilen süre ile de örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanın örgütte geçirdiği sürenin artışı adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun nedeninin geçirilen süre boyunca süreçlere alışılması ve bunun alışkanlığa dönüşerek süreçlerin desteklenmesi olduğu belirtilmektedir (Eker, 2006).

Bireyin adaletle ilgili kaygılarının olması da örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Bu kaygılar zamanla büyüebilmektedir. Bu büyüyen kaygılar bireylerin

istenmeyen kazanımlarını ifade etmektedir. Bireylerin istedikleri kazanımları elde etmesi için aklında adalete ilişkin sorular olmamalıdır. Farklı bir boyut ise kaygısı olan çalışanlarda, çalışanlar arasındaki adaletle ilgili farklılıklar diğer çalışanlara göre daha önemli hale gelmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 197).

Örgütsel adalet algısını etkileyen bir diğer faktör ise örgütsel faktörlerdir. Bu faktörlerin arasında örgütün yapısı, örgütsel iletişim, ücret ve ödül sistemi gibi örgütsel faktörler sayılabilir (Çakır, 2005, s. 31). Örgütsel kültür, örgüt kuralları, iş özellikleri gibi faktörler de örgütsel adalet algısını etkileyebilmektedir (Gürbüz, 2007, s. 16).

Örgütsel adalet algısını etkileyen en önemli konulardan biri ücret sistemidir. Ücret düzeyinin artmasıyla adalet algısının olumlu yönde geliştiği ifade edilmektedir. Yüksek ücretli çalışanların doyumları da yüksek olmaktadır. Ayrıca, ücret artışlarının yüksek, orta ve düşük olmasının da adalet algısını doğru orantılı olarak etkilemesi dikkat çekmektedir. Bunun yanında, çalışanların hiyerarşik basamakta yükselmeleri ücretlerinin de artmasını sağladığı için adalet algısını da yükseltmektedir (Çakır, 2005, s. 32).

Örgütsel adalet algısının belirleyicilerinden bir diğeri ise örgütün yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yapısının belirleyicileri, biçimselleştirme ve merkezileştirme olarak ifade edilmektedir. Biçimselleştirme, örgütün kurallarının, prosedürlerin ve süreçlerin yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Biçimselleştirmenin yüksek olması örgüt çıkarlarının korunmasına ve örgütteki belirsizlik durumunun en alt seviyeye indirilmesine olanak sağlamaktadır. Ve adalet algısını arttırmaktadır. Bir diğer belirleyici olan merkezileştirme ise örgüt ile ilgili karar verme yetkisinin hiyerarşik düzende üst kademe de olmasını ifade etmektedir. Karar alma yetkisinin tüm çalışanlarda olması merkezileşmenin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Merkezileştirmenin yüksek olması, adalet konusunda olumsuz yönde etki yaratmaktadır. Alınan kararlardan memnun olmayan çalışanların adaletsizlik duygusuna kapılması ve bu adaletsizliğin yönetici yüzünden olduğunu düşünmesi çalışanın örgüte olan bağlılığını da azaltmaktadır (Çınar Altıntaş, 2007, s. 157).

Örgütsel iletişimin gelişmiş olması da örgütsel adalet algısını arttıran bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu iletişimin etkili bir şekilde sürebilmesi için örgüt içerisindeki çalışanlara karşı örgütün üst düzeyi yani yöneticilerin dürüst olması, çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin kişi hak ve hürriyetlerine saygılı davranmaları gerekmektedir. Yönetici ile çalışanlar arasındaki ve çalışanların kendi arasındaki ilişkilerin iyi olması örgütsel adaleti olumlu yönde etkilemektedir (Demirel, 2009, s. 118).

Örgütsel adalet kavramını etkileyen unsurlar incelenirken değinilmesi gereken son başlık çevresel faktörlerdir. Birbiriyle bağlantılı veya değil fazlaca olgu, örgütsel adalet çatısını oluştururken, kurulan çatı çevresel etmenlerden de etkilenmektedir (Tümer, 2010, s. 22). Bu çevresel etmenlere bağlı bir değişken olarak ortaya çıkan örgütsel adalet algısı bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını farklılaştırmaktadır. Kişiler algıladıkları adalet oranında üstlerine daha bağlı, örgütü daha benimsemiş ve aldıkları ücreti daha yeterli bulan karakterler sergilemektedirler (Meydan ve diğ., 2011, s. 181).

Çevresel faktörler, örgüt dışında yer alan, diğer örgütlerle, toplumla, devletle ilgili faktörlerdir. Bunlar iktisadi, sosyal, teknik ve kanuni faktörler şeklinde görülebilmektedir (Korkmaz ve Bozkurt, 2017, s.236). Örneğin, çalışanlar kendi örgütleri ile diğer örgütleri kıyaslamakta ve diğer örgütlerin ücret düzeyleri daha yüksek, sosyal olanakları daha fazla ise örgütsel adalet algıları düşmektedir.

7. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Çalışmanın bu aşamasında örgütlerde adil veya adil olmayan uygulamaların doğuracağı sonuçlar bireysel ve örgütsel bazda ele alınmıştır. Bununla birlikte adil uygulamalarda asıl kazanımın toplumsal refaha katkı olduğu da göz ardı edilmemelidir.

7.1. Bireysel Açıdan Sonuçları

Örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmalar genel olarak incelendiğinde genellikle, örgütlerde pozitif tutum ve davranışlar üzerinde aynı yönde, negatif tutum ve davranışlar üzerinde ters yönde bir etki yarattığı dikkat çekmektedir. Örgütlerde iş

görenlerin adalet algısına sahip olması, işle ilgili faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Çalışanların hem statü bağlamında hem ücret bağlamında kendilerine adil davranıldığını düşündükleri ölçüde motivasyonlarının ve bağlılıklarının arttığı belirtilebilir (Emre ve Ağca, 2018, s.41).

Dilek (2005)'in çalışmasına göre, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmesine katkı sağlayan örgütsel adalet algısı, aynı zamanda çalışanların örgüte olan güvenlerini de arttırmaktadır. Ayrıca, örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatminini de arttırdığı gözlemler arasındadır. Ve iş tatmini yüksek seviyede olan iş görenlerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olduğu, çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşmaları ve birbirlerine destek oldukları gözlenmektedir (Soydan, 2011, s. 12).

7.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları

Örgütün faaliyetlerinin düzgün bir şekilde yürüyebilmesi için çalışanlarla örgüt arasında olması gereken bağın kurulmasında adalet algısı önemli rol oynamaktadır. Zira kendisine gerekli maddi veya manevi değerin verilmediğini düşünen iş gören, farkında olsun veya olmasın yaptığı işe, verdiği hizmete bunu yansıtacaktır. Gerekli motivasyon kaynağına sahip olmayan çalışan, kendisini tamamen işine vermemesinin yanında zamanla örgütten kopma noktasına dahi gelebilecektir. Ve örgütün özellikle kalifiye elemanı örgütte tutması zorlaşacaktır (Arı ve diğ., 2017, s.49).

Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısı ile örgüt içi iletişimin de ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Doğan, yaptığı araştırma sonucunda, kurumdaki iş görenler arasındaki iletişim ve genel bilgi alışverişinin iş görenlerin genel adalet düşünceleri üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde yapılamaması durumunda bu alandaki boşluğu dedikodu ve fısıltı mekanizması dolduracaktır. Bu durum çalışanlarda olumsuz, yanlı ya da yanlış tutumların oluşumuna zemin hazırlayabilecektir (Doğan, 2002, s. 71).

İş görenlerin adalet algılarını yükseltmede, yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Örgütte başarıyı yakalayabilmeleri adına öncelikle çevresel faktörleri iyi çözümlemeli, ardından da buradan elde ettiği çıkarımlar ekseninde elinde bulunan tüm etmenleri en doğru şekilde kullanmalıdırlar (Dalgın, 2015, s. 28). Yöneticiler

tarafından başarının takdir edilmesi, karar alma aşamalarında, çalışanların düşüncelerinin sorulması, yansız davranılması çalışanların adalet algısını yükseltmekte ve böylece iş odağını arttırmakta ve gerek kişi gerek örgüt bazında olumlu etkiler yaratmaktadır (İçerli, 2010, s. 71). Günümüz teorisyenleri, yönetimde olması gereken iki gaye üzerinde uzlaşmaktadır. Bu hakim görüşe göre yöneticiler, yapılan işin etkinliğini en üst düzeyde tutmak ve iş görenleri tatmin etmek durumundadırlar (Tengilimoğlu ve Tutar, 2009, s. 56).



8. İŞE YABANCILAŞMA

Bu bölümde yabancılaşma kavramı, işe yabancılaşma kavramı, yabancılaşma teorileri, yabancılaşmanın teorileri ve yabancılaşmaya yol açan faktörler açıklanacaktır.

8.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI

İşe yabancılaşma kavramını açıklamadan önce, uzun bir geçmişi olan yabancılaşma kavramını açıklamak gerekmektedir. Yabancılaşma kavramı, başta felsefe olmak üzere, psikoloji, sosyoloji ve siyaset bilimlerinde yüzyıllar boyu ele alınmıştır. Bu kavram işletmelerde 1950'lerden sonra kullanılmaya başlamıştır. (Sayü, 2014, s. 19).

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan ve ilk kullanıldığında dini bir özellik taşıyan yabancılaşma kavramı esrime, kendinden geçme, benliğin dışına çıkma gibi anlamlara gelmektedir (Develioğlu, Tekin, 2013, s. 17).

İlk örneklerine Eski Ahid'de putlara tapmayla ilgili olarak rastlanan yabancılaşma kavramı, kişilerin kendilerinin oluşturdukları nesnelere kendilerinde bulunan nitelikleri aktararak, onlara boyun eğmeleri ve tapmaları olarak kullanılmıştır (Kılçık, 2011, s. 24).

Türk Dil Kurumu bilim ve sanat terimleri sözlüğüne göre ise yabancılaşma; belli tarihsel şartlarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin (emeğin, paranın, toplumsal ilişki sonuçlarının, insan özelliklerinin ve kabiliyetlerinin) bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen ya da özlerinde olduklarından değişik biçimde kavranması olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Yabancılaşma ile ilgili pek çok tanım vardır. Bir tanıma göre yabancılaşma; insanın kendisini bütün olarak hissedememesine ve bilince yönelik parçalanmalara sebep olan eylemler ve tecrübeler şeklinde açıklanabilir (Özbek, 2011, s. 233).

Yabancılaşma; insanın toplumsal bir olguya katılımında kendisini öz değerleriyle birlikte gözden geçirmesi ve bu değerler ile toplumsal değerlerin farklı olması şeklinde ifade edilebilir (Ulusoy, 2017, s.80).

Bir başka deyişle yabancılaşma; kişilerin dışa bakışları ve kendi benlikleriyle ilgili düşüncelerinden meydana geldiği, iç ve dış dünyanın uyumuyla ilgili olduğu ifade edilmekte ve kişinin toplumsal hayata ve kendisine olan inancını yitirmesi ile yaşadığı tecrit duygusu olarak tanımlanmaktadır (Yalçın ve Koyuncu, 2014, s.88).

“Disiplinler açısından yabancılaşma kavramına bakılacak olursa”;

1. Felsefe disiplininde yabancılaşma; bir kimsenin, kendi emeğinin ürünlerinden kopması, yaşama kayıtsız kalması ile sonuçlanan toplumsallıktan ayrı düşme,
2. Sosyoloji alanında yabancılaşma; bireyin içinde bulunduğu topluma, kültür değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisiz olması, değer ve normları anlamsız görmeye başlaması, kendisini güçsüz ve yalnız görme durumu,
3. Psikoloji alanında yabancılaşma; bireyin dünyayı ve kendisini pasif biçimde görmesi ve bu doğrultuda davranışlarda bulunması,
4. Sosyal Psikoloji alanında yabancılaşma; toplumsal, örgütsel veya bireyler arası problemlerin birey üzerinde oluşturduğu etki nedeniyle meydana gelen güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma duyguları,
5. Siyaset alanında yabancılaşma; siyasal sistemden uzaklaşma ya da siyasal katılıma kayıtsızlık,
6. Hukuk alanında yabancılaşma; hukuk kurallarının artması, karmaşıklaşması birbirine uymayan ve zıt yönde iten özelliklerde olması, iş gereklerine uymaması ve ihtiyaçlara cevap verememesi gibi durumlarda çalışanların işlerinden soğumaları, uzaklaşmaları,
7. Ekonomi alanında yabancılaşma; ekonomi politikalarının ekonomik sorunları çözmede yetersiz kalışı, para ve sermaye piyasası arasındaki istikrarsızlıklar, enflasyonun yarattığı, çözümsüzlüğün dayattığı baskılar gibi durumlarda ortaya çıkan kayıtsızlık durumu,
8. Teoloji alanında yabancılaşma; Tanrıdan kopma veya koparılmama, onun bilgisinden veya merhametinden kopma, uzaklaşma,
9. Eğitim alanında yabancılaşma; okul eğitiminin parasal ve kültürel yönde üretim yapamaması veya birey hakları ve özgürlüklerini çoğaltma özelli-

ğini kaybetmesi; kişiyi toplum eşitliğinden ve özgürlüklerden uzaklaştırması sonucunda yönetici, eğitici, öğrenci ve velinin, eğitim etkinliklerini anlamsız bulması; kendisini yetersiz ve güçsüz hissetmesi; kendisini kuldan soyutlaması sonucu olarak da eğitime karşı negatif tutumlar beslemesidir (Kılçık, 2011, s. 25).

8.2. İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI

Sanayileşmenin hızla geliştiği günümüzde modern işletmeler her geçen gün yaşamımızı daha fazla etkilemektedir. Örgütlerin bireylerin sosyalleşmesinde olumlu etkilerinin olmasının yanı sıra, yaşamının büyük bir bölümünü örgüt içerisinde geçiren bireyler üzerinde olumsuz birtakım etkileri de olabilir ve bireyler çok farklı sorunlarla karşılaşabilirler. İş ortamı, iş doyumsuzluğu, güvenememe, kötü çalışma şartları, bürokrasi gibi sebeplerle çalışan, işletme içerisinde sıkışmışlık duygusu yaşar ve bireyin ruhsal ve sosyal dünyasında yıkıcı etkiler yaparak; zihinsel bütünlük kaybı, denge problemleri, psikomatik reaksiyonlar, sapma ve kaçış eğilimlerine sebep olmaktadır. Bürokratik baskısının hissedilmeye başlanması, iş görende depresif eğilimler, temel güven noksanlığı, öfke-nefret atakları, anlamsızlık duyguları vb. görülmeye başlanır (Aytaç, 2005, s. 251). İşleteler tarafından sadece üretim yapan bir robot gibi görülen iş gören, örgütsel beklentilere adaptasyon sorunu yaşamasının yanında yöneticilerin kuralları, olumsuz davranışlarıyla karşılaştığında ise kendini yabancılaşma gibi tepkisel tutumlarda bulunmak zorunda hisseder (Parsak, 2010, s. 13).

Sanayileşmiş toplumlarda, işyerlerinde kullanımı artan teknolojinin, birçok işçinin işlerini sıkıcı, monoton görmesine ve güçsüzlük duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Üretkenlik ve motivasyonun azalması, örgüte bağlılığın düşmesi, iş stresindeki artış, işe ilginin ve iş tatmininin düşmesi ile birlikte iş gücü devrinin yükselmesi yabancılaşmanın iş görenler üzerindeki etkileri olarak gösterilebilir (Tüzün, 2014, s. 23).

Yaşantısı genellikle iş yerinde geçen iş görenler, yaptıkları işe uyum sağlama-larının yanında belirli bir süreden sonra ise işlere karşı yabancılaştıkları ve görevlendirildikleri yerlerde mutsuz oldukları görülmüştür. İş görenlerin çoğunluğu kapasite-

lerinin yarısını işe yansıtmaları sonucu kendilerinde engellenme ve yeterli olmama duyguları oluşmaktadır (Karahan ve Ünsar, 2010, s. 365).

Yabancılaşma, günümüz insanın sosyo-psikolojik sorunlarının başında gelmektedir ve özellikle çalışan birey üzerinde negatif etkileri vardır. Örgütsel açıdan da yabancılaşmayla birlikte İşe Yabancılaşma kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Şirin, 2010, s. 169).

İşe yabancılaşma ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Yapılan bu tanımlardan birkaçına bakacak olursak işe yabancılaşma; “çalışanın yaptığı işi anlamsız bulması; işyerinde kurduğu ilişkilerde tatmin olamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; gelecek hayallerinin yok olması ve kendisini sistemin basit bir ögesi olarak görmesi” şeklinde tanımlamıştır (Aksu ve Güneri, 2011, s. 1261).

İşe yabancılaşma; bireyin işletmedeki istihdam konumuyla ilgili yaşadığı hayal kırıklığının oluşturduğu duyguların yansımasıdır. İşe yabancılaşma; iş görenin kendi içinde yaşadığı psikolojik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın işe karşı ilgi göstermemesi veya kariyer hedeflerinden uzaklaşması, olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın yaptığı işe karşı güçsüzlük hissini ve işi üzerindeki kontrolü kaybetme duygusunu ifade etmektedir (Tüzün, 2014, s. 23).

İşe yabancılaşma; işe karşı sorumluluk, toplumsal etkiler ve kendini gerçekleştirilebilme gibi bireyin insan olarak değerini belirleyen şartların oluşturulamaması durumudur (Ayaydın, 2012, s. 21).

Başka bir tanıma göre ise işe yabancılaşma; iş görenlerin örgütün amaçlarına, yaptığı işin gereğine göre kural ve prensiplere, çalışma ortamlarına, iş arkadaşlarına ve bazı örgüt olgularına karşı tepkisiz kalmaları durumudur (Gücenmez, 2007, s. 11). Bu tanımlardan hareketle en basit anlamıyla işe yabancılaşma; iş görenin çalışmaya karşı ilgisizliği olarak tanımlanabilir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016, s.3).

İşletmelerde yabancılaşma düzeyi arttıkça yöneticilerin konuya eğilimleri artmalıdır. Yabancılaşmaya karşı önlemler alınmalı, çalışma yaşamının kalitesi artırılmalıdır. İş görenlerin yaptıkları işten, bulundukları çevreden veya benliklerinden ayrılmaları ya da uzaklaşmaları sonucu oluşan duyguyu ifade eden yabancılaşma;

daha çok iş görenin bireysel olarak kurumlardan, benliğinden, değerlerinden, toplumsal oluşumlardan uzaklaşması olarak ifade edilebilir (Şimşek ve diğ., 2006, s. 571).

9. YABANCILAŞMA TEORİLERİ

Yabancılaşmayla ilgili literatüre bakıldığında, kavramın oluşumunun Hegel ile başladığı fakat kavramı geliştiren ve bilimselliğe taşıyanın Karl Marx olduğunu söylenmektedir (Taş, 2007).

9.1. Hegel'e Göre Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını dini bir olgudan çıkartıp ona felsefik ve bilimsel bir anlam kazandıran Hegel'dir. Hegel, "Tin'in Görüngübilimi" adlı eserinde bahsederek modern felsefe literatürüne soktuğu yabancılaşma kavramıyla insan ve doğa ilişkisini sorgulamaktadır. İnsanı tarihsel bir varlık olarak görür ve bütün varlıklar gibi insan varlığını da mutlak tinde (bilinçte) bulur. Hegel bilinci üç aşamayla açıklar. Bunlar "Us, Ruh ve Bilinç Birleşimi"dir. Kendini aşma uğraşısındaki bilinç, varlığını araya-bildiği gibi yokluğunu da arayabilir (Sarpkaya ve Yılmaz, 2009, s. 319).

Hegel'e göre yabancılaşma ruhta olması gereken bir özelliktir. Fakat, ruh genel itibariyle geliştiğinde birey yabancılaşmış benliğinin sorunlarıyla baş edebilecektir. Yabancılaşma, mutlak ruh açısından kaçınılmaz bir durumdur. Ruh, bu durumdan diyalektik süreç içerisinde kendi kendine kurtulmaktadır. Doğal olarak yabancılaşma, Mutlak Ruh'un kendisini dışsallaştırabilmesi için zorunlu olan ve Mutlak Ruh'un kendine dönme aşamasında aşılacak bir olgudur (Salihoğlu, 2014, s.4)

Hegel'e göre yabancılaşma öteki varlıktır, bilincin ve öz bilincin, nesne ve öznenin zıtlığıdır. Bütün yabancılaşma serüveni ve bu serüvenin onarımı soyut, mutlak, kurgusal, mantıksal düşüncelerin üretilmesi sürecidir (Tüzün, 2014, s. 24).

Hegel'de yabancılaşma kavramının iki büyük ve ilişkili anlamının olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamlardan ilki; insanın normalde farklı olmayan ve geçmişte birleşik bulunduğu bir olgudan ayrıldığına farkına varması. Diğer anlam ise, bireyin normalde farklı olmadığı ve geçmişte birleşik bulunduğu bir olgudan ayrılmış

benliğinden kasten vazgeçışı veya teslimiyeti; yani yabancılaşmadaki özünü, bu ayrılık zemininin yok edilmesi için feda edişidir. Özetle, Hegel yabancılaşma sürecini, tekil tinin kendi farkındalığı içinde yeniden bütünleşmek için bireyselleşmesi şeklinde tanımlamaktadır (Tüzün, 2014, s. 24).

9.2. Feuerbach’a Göre Yabancılaşma

Feuerbach yabancılaşmayı köken olarak dine dayandırır ve Tanrı yabancılaşmanın gerçek sebebidir. Yabancılaşma sorunu, bireylerin bilinçlerinin Tanrı ve maddiyata dayalı düzen arasında tecrit hali sonucunda meydana gelmektedir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008, s. 117).

Feuerbach, Hegel’in yabancılaşma için savunduğu düşünce sistemini tamamıyla tersine çevirmiştir. Hegel’de benliğine yabancılaşmış “Mutlak Ruh”, kendisini insan ve doğada ortaya çıkarmaktaydı. Feuerbach ise Mutlak Ruh’u yani Tanrı’yı, Hegel’in savunduğunun tersine bireyin yabancılaşmasının sonucunda meydana geldiğini savunmaktadır. İnsan öznel olanı, farklı bir deyişle sadece hayal ve düşüncesinde olanı, düşünce ve hayal dışında bir olgu haline dönüştürmektedir. Feuerbach’a göre birey kendi yeteneklerini tümüyle kaybederse ve bunları Tanrı’ya olan inanca teslim ederse gerçekten yabancılaşmış demektir (Büyükyılmaz, 2007, s. 16).

Feuerbach, yabancılaşmanın aşılabilmesi için, bireyin kendini birey olarak kavramasının gerekliliğini ifade etmektedir. Bireyin birtakım nitelikleri vardır. Bunlar, akıl, irade ve sevgidir. Bu üç nitelik aynı zamanda bireyin gelişmesi için gerekli araçlardır. Birey, bu niteliklerini birey olarak kendisinde topladığı zaman yabancılaşmaktan kurtulacaktır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008, s. 117).

9.3. Marx’a Göre Yabancılaşma

Karl Marx, yabancılaşma kavramını açıklarken etkilenmiş ve Hegel’den farklı olarak yabancılaşmayı sosyo-ekonomik yönden ele almıştır. Yabancılaşma kavramına “iş” ve “yabancılaşmış emek” merkezli bir açıklama getirmiştir (Sayü, 2014, s. 19).

Yabancılaşma kavramını ayrıntılı olarak düşünerek ve tartışarak tanımlayıp kullanan ilk düşünür Karl Marx'dır. Yabancılaşma kavram olarak, sosyal bilimlerce kullanımını Marx'a borçludur. Karl Marx'a göre yabancılaşma, bireyi, kendi etkinliği sonucundaki ürettiklerine, üretkenliğinin kendisine, yaşadığı çevreye, kendisine, insanlığına ve diğer insanlara yabancılaştıracak olan eylemlerdir (Tüzün, 2014, s. 24).

Marx, yabancılaşma sonucunda işletmelerde iş görenlerin iş sürecindeki karar verme inisiyatiflerindeki kısıtlanmalara ve iş görenlerin iş sürecinde kontrol sağlamamalarına sebep olduğunu savunmaktadır (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016, s.31).

Yabancılaşma sürecini ele aldığımızda insanın kendisini insan yapan niteliklerini kaybettiği bir süreç olduğu anlaşılır. Bu süreci Marx, insanın benlik ve bütünlüğünü bozan, onu tek fonksiyonlu bir düzeye indiren özel mülkiyetle birlikte başlayan bir süreç olarak ifade etmektedir (Köksal, 2010, s. 109).

Marx'a göre, yabancılaşma insan hayatında şu üç temel görünümüyle tezahür eder: Emegin (ürünün) işçiye yabancılaşması, üretim fiilinde işçinin kendisine yabancılaşması ve neticede de insanın bir bütün olarak kendi doğasına yabancılaşması (Sezgül, 2010, s. 233).

9.4. Durkheim'in Göre Yabancılaşma

Durkheim, yabancılaşma kavramını tam olarak kullanmasa da, yabancılaşma ile yakın ilgisi olan anomi kavramını yazına katmıştır. Durkheim'e göre, toplumda dayanışma ve düzenin kaynağı, uzmanlaşma ve iş bölümüdür. İş bölümü arttıkça insanların birbirlerine olan bağlılığı da olumlu yönde etkilenmektedir. Durkheim "Toplumsal İş bölümü" adlı çalışmasında iş bölümünü iki farklı şekilde tanımlamaktadır. Bunlardan ilki, benzeşmeye dayalı basit bir iş bölümünün olduğu, geleneksel toplumlarda rastlanan mekanik iş bölümüdür. Mekanik dayanışma daha çok sanayi öncesi toplumlarda görülür. Organik dayanışma ise farklılaşmaya dayanan karmaşık bir uzmanlaşma ve iş bölümünün olduğu modern toplumlarda görülür, organik dayanışmaya daha çok günümüzün sanayi toplumlarında rastlanmaktadır. Toplumsal bir

iş bölümünün olmaması durumunda, diğer bir deyişle, insanlar arası bir dayanışmanın sağlanamadığı durumda, anomi meydana gelecektir (Suğur ve diğ., 2012, s. 41)

Durkheim, “İntihar” adlı eserinde özellikle modern toplumlarda artış gösteren intihar tipleri ve artış oranlarıyla ilgilenmekteydi. Ona göre intiharların en önemli sebebi, kolektif bilincin modern toplumlarda bireyselleşme ve farklılaşma gibi sebeplerle zayıflamasıydı (Sayü, 2014, s.19). Ayrıca, toplumda kolektif bilinci sağlayan ahlaki kuralların olmayışının, anomi ortamı oluşturacağını, toplumsal kuralların insan üzerindeki uyumlaştırmaya olumlu bir girdi oluşturduğunu söylemektedir (Büyükyılmaz, 2007, s.16).

9.5. Seeman’a Göre Yabancılaşma

Seeman; işe yabancılaşmanın, sanayi toplumu veya endüstriyel düzen içerisinde tipik bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte Seeman, sanayi toplumu içinde yabancılaşmış iş gören miktarının fazla olması, yabancılaşma kavramının sadece bireysel olarak incelenmesinin olanaksız olduğunu savunmaktadır. Seeman yabancılaşmanın, politik ayrımcılık, ırkçılık, zaman israfı, toplumsal hareketlilik gibi pek çok toplumsal sonucu da doğurabileceğini ifade etmektedir. Seeman yabancılaşmanın beş farklı boyutunun bulunduğunu söylemektedir. Yabancılaşmanın boyutları adlı bölümde açıklanacak olan bu boyutlar şunlardır; Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kuralsızlık, Topluma Yabancılaşma ve Kendine Yabancılaşma’dır. (Büyükyılmaz, 2007, s. 17).

10. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI

Yabancılaşmanın boyutlarını literatüre kazandıran Seeman yabancılaşmayı 5 ayrı boyutta açıklamaktadır. Bunlar; Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kuralsızlık, Topluma Yabancılaşma ve Kendine Yabancılaşma şeklindedir (Kılçık, 2011, s.25).

10.1. Güçsüzlük

Seeman 1959 yılında bu kavramı, “bireylerin kendi ürettikleriyle, üretildiği zaman kullandıkları araçların doğurabileceği sonuçlar üzerinde denetleme hakkının bulunmaması” biçiminde açıklamıştır. Seeman bu terimin Marksist açıdan bireyin

üretim araçlarıyla bağlantısının kesilmesi türünden nesnel bir terim şeklinde değil de, bireyin ruhsal sorunlarını anlamayı amaçlayan öznel bir terim olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008, s.117).

Hoy ise güçsüzlük terimini; “birey açısından şans, kader ve diğer bireylerin kasıtlı davranışları gibi dış faktörlerin birey üzerinde etkinliği; bireyin kendi davranışlarının oluşturulan çıktılar üzerinde çok az bir etki yaptığına; bireysel denetiminin çok sınırlı olduğuna inanması” şeklinde ifade etmektedir (Kılçık, 2011, s.27). Daha farklı bir ifadeyle birey, iş yaşamının bütün koşullarının başkaları tarafından belirlendiğine inanmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak da bu duyguları yaşamaktadır. Güçsüzlük biçimindeki yabancılaşma; ürünün kendisinden ayrılma, genel yönetsel politikaları etkilemede yetersizlik, çalışma koşulları üzerindeki denetim yetersizliği ve doğrudan doğruya çalışma süreci üzerindeki denetim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016, s.5).

Güçsüzlükle ilgili ortaya atılan sebepler incelendiğinde, teknoloji ile örgüt yapısının karşısında iki önemli gereksinmesinin, -kontrol etme ve özerklik (otonomi) - gereksinimlerinin tatmin edilmesinden yoksun olma durumu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte iş görenin yetersizlik duygusu, çalışma sürecinde her türlü yönetsel ve denetimsel etkilerden mahrum kalma, kararlara katılmada kontrol ve denetim eksikliği, örgütteki prensip ve kurallardaki sık değişimler, teknolojinin gelişim sürekliliği, iş görenin sorunlar çözüm yolu bulmada yetersiz kalması, becerilerin, kabiliyetlerin işin gerektirdiğinin dışında kalması, yönetimi etkileyebilme yollarının eksik olması, üretilen ürün veya hizmet sonucunda dışlanabilme korkusu, üretilen ürünün niteliksel ve niceliksel değerinin belirlemede çalışanın herhangi bir etkisinin olmaması, işçinin işin yapılış hızına ya da biçimine müdahale edememesi, işçinin kararların yönetenler tarafından verilmesiyle verilen kararlara katılamaması gibi durumlar modern endüstri çalışanlarında güçsüzlük duygusunun belirginleşmesine neden olmaktadır (Kılçık, 2011, s. 27).

10.2. Anlamsızlık

Seeman (1959) anlamsızlığı ise, bireyin neye inanıp inanmaması konusunda yeteri kadar aydınlanamaması ve kişisel karar verme aşamasında bireyin doğrularıyla

la, toplum doğrularının bütünüleşememesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre birey, doğruyla yanlışın ayırımını yapamamakta, hangi doğrulara inanacağı ve güveneceğini bilememektedir (Sayü, 2014, s. 19).

Bireyin doğru ya da yanlış arasında ayırım yapamamaktan dolayı yaşadığı anlamsızlaşmanın temelindeki yabancılaşma ayrıca, iş görenin yapmış olduğu işin bütün içerisindeki yerini ve işlevini göremiyor olmasından da kaynaklanabilmektedir. Anlamsızlık boyutunda, iş gören yerine getirdiğı görevin örgüte katkısının ve öneminin ne olduğunu anlayamamaktadır. İş gören yerine getirdiğı göreve bir anlam verememekte, diğeri iş görenlerin yaptığı işle kendisinin yaptığı işin bağlantısını anlayamamakta, örgütteki önemini idrak edememektedir (Tuğal ve diğ., 2017, s.452).

10.3. Kuralsızlık

Yabancılaşma kapsamındaki bu boyut, anlamsızlığın kuralsızlığa dönüştüğü anı ifade etmekte ve Durkheim'in anomi teriminden türetilen bir kavramdır. Seeman yabancılaşmanı sosyo-psikolojik bir durumu anlattığını ifade etmekte, bunula birlikte kuralsızlığın ise kişisel yönden araştırılması gerektiğini söylemektedir. Seeman'ın kuralsızlık boyutunu, Durkheim'in anomi teriminden farklı kılan da budur. Bu sebeple de Seeman, kuralsızlık boyutunu Merton'un anomi açıklamasına göre yorumlamakta ve kuralsızlığı "önceden belli olan başarı hedeflerine ulaşabilme adına, bireyin toplumca kabul edilmeyen davranışları benimsemesi" şeklinde tanımlamaktadır. Kuralsızlık genellikle, kabul görülen toplum standartlarının yok olması ve bireydeki çıkarıcı, kendi yararını gözetken davranışların artış göstermesi sonucu oluşmaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011, s.273).

Dean ise kuralsızlığı, Durkheim'in anomi kavramından hareketle yorumlamıştır. Kuralsızlık duygusunun kişide huzursuzluk veya endişe, amaçsızlık ya da belirli bir hedefi olmama şeklinde ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Ayrıca Dean kuralsızlığın, amaçsızlık ve kişisel normlar ile toplumsal normların çatışması şeklinde iki ayrımı olduğunu belirtmektedir. Amaçsızlığı kişinin hayatına yön veren değerlerin yokluğu şeklinde tanımlamaktadır. Kişisel normlarla toplumsal normların çatışmasını ise, kişide var olan rekabet duygusu ile işbirlikçi yapı arasındaki uyumsuzluğun artması şeklinde yorumlamaktadır (Büyükyılmaz, 2007, s. 18).

10.4. Topluma Yabancılaşma

Toplumca yüksek değerde görülen durumların bireyce değersiz algılanması durumudur. Topluma yabancılaşma; toplumun belirli norm ve amaçlarına yabancılaşması olarak tanımlanır. Topluma yabancılaşma; bireyin sosyal ve organizasyonel istek ve hedeflere kendini kapaması, kabul etmemesi ve toplumca kabul görmüş konularda düşük beklentileri olması ve yaygın olan toplum değerlerini reddetmesi durumlarında oluşan bir olgudur (Parsak, 2010, s. 14).

10.5. Kendine Yabancılaşma

Seeman kendine yabancılaşma ve güçsüzlük boyutlarını Marxist yabancılaşma olgusuna dayandırarak oluşturmuştur. Kendine yabancılaşma bireyin davranışlarına objektif olarak öz değerlerini, ihtiyaç ve isteklerini yansıtamamasıdır. Kendine yabancılaşma, bireyin işe ilgi duymamaya başlaması, işle meşgul olmaması ve kendi kavrayış ve düşüncelerine yabancılaşması durumudur. Bireyin belirli bir davranışının geleceğe yönelik beklentileriyle örtüşmemesi, kendi varlığına yabancılaşmasıyla sonuçlanabilir (Şimşek ve diğ., 2006, s.571).

11. YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN FAKTÖRLER

Yabancılaşmaya yol açan faktörler örgütsel ve çevresel faktörler olarak iki sınıfta incelenmektedir.

11.1. Örgütsel Faktörler

Yabancılaşmaya yol açan örgütsel faktörler aşağıda verilmiştir.

- Yönetim biçimi.
- Geçmişteki olay ve tecrübeler.
- Örgütün büyüklüğü (denetleme alanı, yetkinin devredilebilmesi, algılanan örgütsel destek, uzmanlaşmış personel, merkezleşme ya da merkezleşmeme).
- Bilgi akışı.
- Rollerin belirsizliği
- Bireyler arası çatışma

- Sorumluluk düzeyi
- Yönetime katılabilme
- İş güvenliği
- Yönetimsel anlayış
- Fiziki mekân ve çevre şartları
- Kariyer engelleri
- Grupsal özellikler (gruplarındaki farklı toplumsal yapılar, grupların rolleri, grupların normları, grup içindeki dayanışma, gruplardaki liderlik).
- Modül ilişkileri (örgüt bağı vb. sebeplerle kurulan yapmacık, geçici ve yüzeysel ilişkiler).
- Üretimin şekli (birimsel imalat, seri imalat, sürekli imalat, sipariş üzerine imalat).
- İş bölümü.
- Çalışma şartları
- İnançlar ve tutumlar (Tüzün, 2014, s. 25).

11.2. Çevresel Faktörler

Yabancılaşmaya yol açan çevresel faktörler aşağıdaki şekildedir.

- Ekonomik yapılar (ekonomi politikalarındaki etkisizlik, para ve sermaye piyasasındaki sürekliliğin olmaması, enflasyon baskıları).
- Teknolojik yapı (teknolojini gelişmesiyle birlikte yeni üretilmiş mal ve hizmetlerden faydalanamama).
- Toplum ve kültür yapısı (toplum değerleri, beklentiler ve yaşam tarzındaki sürekli değişimler, gelenekler, görenekler, farklı aile yapıları, eş, çocuk veya diğer aile bireyleriyle yaşanan sorunlar).
- Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme (çarpık kentleşme; kentlerdeki altyapı ve arıtma tesislerdeki sorunlar, göçle birlikte oluşan sorunlar)
- Politik ve hukuki yapılar (siyasi iktidarın yeterli olmaması, kirli siyasi ortam, merkezi ya da yerel yönetimlerin etkisizliği, yasa uyumsuzlukları)
- Sendika örgütlenmeleri (sendika örgütlenmelerin azlığı, toplu iş sözleşmelerindeki uyumsuzluklar, öngörülemeyen grev veya lokavtlar).

- Kitlesele iletişim araçları (medya kirlenmeleri, basın ve yayındaki haberler, medyadaki sürekliliğin takip edilememesi, medyaya karşı duyarsızlık) (şimşek ve diğ., 2006, s. 571).

Özetle, “İşe Yabancılaşma” kavramı; çalışanın yaptığı işten tatmin olmaması, çalıştığı ortamda kurduğu ilişkileri anlamsız bulması ve çalıştığı işe karşı ilgi duy-maması olarak tanımlanabilir. Bireyin kendine yabancılaşmasıyla başlayan bu süreç git gide bireyin topluma ve yaptığı işe yabancılaşmasıyla devam eder ve işletme için ciddi sorunlar doğurabilir (Yalçın ve Koyuncu, 2014, s.88).

Yapılan çalışmalarda daha çok felsefik açıdan ele alınan yabancılaşma, iş g-renin örgütteki çalışma şartlarından kaynaklanmayabilir. Kişisel sorunlarıyla başla-yan yabancılaşma git gide bireyin hayatının tümünü kapsayabilmektedir. Örgütlerin bu durumdan etkilenmemesi için çalışanlarının yaptığı işe yabancılaşmaması için etkin çözümler üretmek ve uygulamak zorundadır (Tutar, 2010, s.178).

Sanayileşmenin artmasıyla beraber hayatımıza giren teknolojik gelişmeler a-lışanların yaptığı işteki monotonlaşma ile birlikte işe yabancılaşmayı da beraberinde getirebilmektedir. Yabancılaşma ile birlikte işe ilginin ve iş tatminin düşmesi sonucu daha vahim sonuçlar doğurabilmektedir. Kısacası yoğun rekabet koşullarındaki iş-letmelerin varoluş mücadelelerinde işe yabancılaşmanın büyük bir tehdit oluşturması, işletmelerin bu durum karşısında çeşitli çözümler üretmelerini zorunlu hale getirmiş-tir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

1. YÖNTEM

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada iş görenlerin örgütsel sessizlik, algıladıkları örgüt ve işe yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bununla birlikte iş görenlerin örgütsel sessizlik, algıladıkları örgütsel adalet ve işe yabancılaşma düzeylerinin, demografik özelliklerine göre farklılaşmasının incelenmesi çalışmanın diğer hedefidir.

1.2. Evren Ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. İşletmeden alınan bilgiye göre toplam çalışan sayısı 2153 olup bu sayı araştırmanın evrenini göstermektedir. Araştırmanın geniş alanı kapsaması ve alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarması nedeniyle araştırmada bu evren üzerinden örneklem alım yoluna gidilmiştir.

Bu örneklem seçiminde basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi örneği oluşturan elemanlar arasında araştırmacının problemine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Karasar, 2016, s.79). Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı, (2153 çalışan)

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,9)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0,1)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, ( rnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örnekleme hatasını gösterir. (0,05) (Karasar, 2016, s.85).

Formülü kullanarak çalışmanın evreni için %95 güven aralığında, $\pm$ %5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 326$ kişi olarak hesaplanmıştır. Ana kütleyi temsil edebilecek minimum sayıya ulaşmak üzere toplam 500 anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarından doldurulmuş olarak geri dönen ve analizler için uygun 396 katılımcı örneklem olarak seçilmiştir.

1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu demografik bilgi formu,  rg tsel Sessizlik  l eği,  rg tsel Adalet  l eği ve İşe Yabancılaşma  l eği olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kıdem ve mevcut işletmedeki tecrübe yıl sayısı bilgileri sorgulanmıştır. Diğer 3 veri toplama aracına ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

1.3.1. Örgütsel Sessizlik  l eği

Ölçek Van Dayne tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması şehitoğlu (2010) tarafından hazırlanan doktora tezinde yapılmıştır. 5'li likert tipte hazırlanan ölçekte 30 madde yer almaktadır. Katılımcıların her bir ifadeyi 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlaması beklenmektedir.

şehitoğlu (2010)  alışmasında ölçeğin Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Seslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Seslilik,  rg t Yararına Sessizlik ve  rg t Yararına Seslilik olmak üzere 6 faktörden oluştuğunu belirtmiştir. Bu faktörlerin 0,718 ile 0,901 arasında değişmektedir.

1.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Uygulanan ankette çalışanların örgütsel adalet algılarının saptanmasına yönelik olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Gürbüz ve Mert (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar değerlendirmelerini, kesinlikle katılmıyorum (1)'dan, kesinlikle katılıyorum (5)'a doğru uzanan cevap seçenekleri (5'li Likert ölçeği) üzerinden yapmıştır.

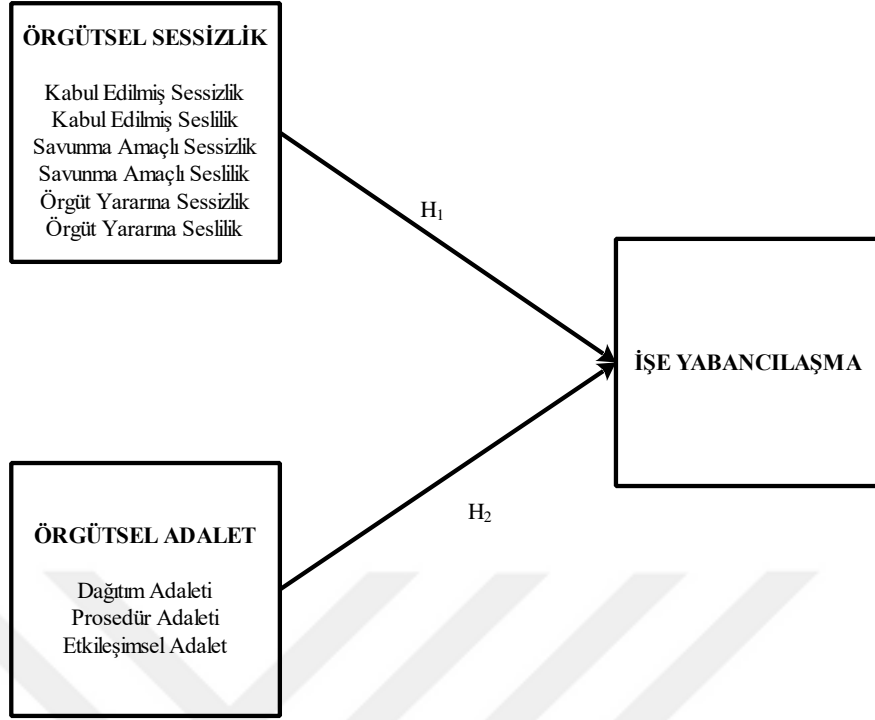
Örgütsel adalet ölçeği, “dağıtım adaleti”, “prosedür adaleti” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarını içerir. Gürbüz ve Mert (2008) çalışmasında ölçeğin faktörlerine ilişkin güvenirlik değerlerinin 0,748 ile 0,941 arasında değiştiğini belirtmiştir.

1.3.3. İşe Yabancılaşma Ölçeği

Ölçek Nair ve Vohra (2010) tarafından geliştirilmiş ve Toklu (2016) tarafından hazırlanan doktora tez çalışmasında Türkçe'ye uyarlanmıştır. 5'li likert tipte hazırlanan ölçekte 8 madde yer almaktadır. Ölçeğe verilen yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Toklu (2010) araştırmasında ölçeğin tek faktörlü olduğunu belirtmiş ve ölçek geneline ilişkin güvenirlik değerini 0,955 olarak hesaplamıştır.

1.4. Model Ve Hipotezler

Araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan model Şekil 1'de sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinin sunulduğu Şekil 1’de de görüldüğü üzere araştırma kapsamında test edilmek üzere oluşturulan 2 adet hipotez bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıda verilmiştir:

H₁: Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yaratmaktadır.

H₂: Algılanan örgütsel adalet, işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yaratmaktadır.

1.5. Varsayımlar

1. Ölçme araçlarının istenen özelliği ölçme yeterliliğinde olduğu ve örneklemenin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

2. Araştırmaya katılan tüm bireylerin, ölçeklerde sorulan soruları ve yöneltilen ifadeleri, samimi ve gerçek durumlarını yansıtacak şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma 18 yaş üzeri 326 iş gören ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular örgütsel sessizlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve işe yabancılaşma ölçeğinin ölçtüğü nitelikler ile sınırlandırılmıştır.

1.7. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için korelasyon analizi yapılmış, ardından hiyerarşik regresyona yer verilmiştir. Son olarak da ölçek faktörlerinin demografik bilgilere göre farklılaşmasını değerlendirmek üzere fark analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında hangi analiz türlerinin kullanılacağına karar vermek üzere normallik testleri yapılmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Normallik Test Sonuçları

Faktörler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Kabul edilmiş sessizlik	0.13	-0.40
Kabul edilmiş seslilik	-0.23	0.25
Savunma amaçlı sessizlik	-0.08	-0.10
Savunma amaçlı seslilik	-0.43	-0.11
Örgüt yararına sessizlik	0.36	-0.39
Örgüt yararına seslilik	0.20	-0.29
Prosedür adaleti	0.37	-0.23
Etkileşim adaleti	0.17	0.64
Dağıtımıcı adalet	-0.09	0.15
İşe yabancılaşma	-0.01	-0.38

Tabachnick vd (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağılışı belirlenmiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark

analizleri olarak ise ikili gurupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

2. BULGULAR

2.1. Betimleyici İstatistikler

Tablo 2. Araştırma Örneklemine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	224	56.6
Kadın	172	43.4
Yaş		
28 yaş ve altı	148	37.4
29-34 yaş	120	30.3
35 yaş ve üzeri	128	32.3
Medeni durum		
Evli	172	43.4
Bekar	224	56.6
Öğrenim durumu		
İlköğretim ve lise	104	26.3
Lisans	148	37.4
Lisansüstü	144	36.4
Sektördeki deneyim yıl sayısı		
5 yıl ve altı	176	44.4
6-9 yıl	96	24.2
10 yıl ve üzeri	124	31.3
İşletmedeki deneyim yıl sayısı		
2 yıl ve altı	180	45.5
3-5 yıl	124	31.3
6 yıl ve üzeri	92	23.2

Katılımcıların %56,6'sı erkek, %43,4'ü kadındır. Bunların %37,4'ü 28 yaşının altında, %30,3'ü 29-34 yaş aralığında, %32,3'ü 35 yaşının üzerindedir. Yaşın ortalaması 33.29 ± 9.29 'dur. En küçük katılımcının yaşı 19, en büyük katılımcının yaşı 62. Medeni duruma göre, %43,4'ü evlidir. Öğrenim durumuna göre ise, %26,3'ü ilköğretim ve lise, %37,4'ü lisans, %36,4'ü lisansüstü mezunudur.

Katılımcıların %44,4'ü 5 yıldan az, %24,2'si 6-9 yıldır, %31,3'ü 10 yıldan fazladır sektörde çalışmaktadır. Sektördeki deneyim yıl sayısının ortalaması 9.04 ± 7.96 'dır. En az sektörel deneyime sahip katılımcı 1, en fazla sektörel deneyime sahip katılımcı 40 yıllık deneyime sahiptir. Mevcut işletmedeki deneyime göre ise, katılımcıların %45,5'i 2 yıldan az, %31,3'i 3-5 yıldır, %23,2'si 6 yıldan fazladır mevcut işletmede çalışmaktadır. İşletmedeki deneyim yıl sayısının ortalaması 5.33 ± 6.11 'dir. En az işletme deneyimine sahip katılımcı 1, en fazla işletme deneyimine sahip katılımcı 32 yıllık deneyime sahiptir.

Tablo 3. Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu

	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sap.
Kabul edilmiş sessizlik	396	1.00	4.20	2.45	0.69
Kabul edilmiş seslilik	396	1.20	4.60	2.87	0.61
Savunma amaçlı sessizlik	396	1.25	4.25	2.64	0.59
Savunma amaçlı seslilik	396	1.00	4.40	2.60	0.74
Örgüt yararına sessizlik	396	1.00	5.00	3.26	0.91
Örgüt yararına seslilik	396	1.00	5.00	3.31	0.85
Prosedür adaleti	396	1.33	5.00	2.94	0.76
Etkileşim adaleti	396	1.22	5.00	3.05	0.63
Dağıtımıcı adalet	396	1.00	5.00	3.07	0.74
İşe yabancılaşma	396	1.00	4.88	2.52	0.89

Kabul edilmiş sessizliğin ortalaması 2.45 ± 0.69 , Kabul edilmiş sesliliğin ortalaması 2.87 ± 0.61 , Savunma amaçlı sessizliğin ortalaması 2.64 ± 0.59 , Savunma amaçlı sesliliğin ortalaması 2.60 ± 0.74 , Örgüt yararına sessizliğin ortalaması 3.26 ± 0.91 , Örgüt yararına sesliliğin ortalaması 3.31 ± 0.85 , Prosedür adaletinin ortalaması 2.94 ± 0.76 , Etkileşim adaletinin ortalaması 3.05 ± 0.63 , Dağıtımıcı adaletin ortalaması 3.07 ± 0.74 , İşe yabancılaşmanın ortalaması 2.52 ± 0.89 olarak bulunmuştur.

2.2. Hipotezlerin Sınanması

Hipotezlerin sınanmasında öncelikli olarak korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyonlara yer verilmiştir.

Tablo 4. Pearson Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Kabul edilmiş sessizlik	-	.366**	.536**	.493**	-.160**	-.265**	-.056	-.030	-.142**	.614**
2. Kabul edilmiş seslilik		-	.384**	.398**	.097	.092	.231**	.236**	.114*	.248**
3. Savunma amaçlı sessizlik			-	.624**	-.085	-.172**	-.031	.084	-.022	.465**
4. Savunma amaçlı seslilik				-	-.149**	-.324**	.055	.036	-.104*	.456**
5. Örgüt yararına sessizlik					-	.704**	.613**	.652**	.708**	-.177**
6. Örgüt yararına seslilik						-	.505**	.675**	.688**	-.076
7. Prosedür adaleti							-	.693**	.672**	-.204**
8. Etkileşim adaleti								-	.784**	.024
9. Dağıtımcı adalet									-	-.056
10. İşe yabancılaşma										-

** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$

Kabul edilmiş sessizlik ile dağıtımcı adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.005$; $r=-0.142$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Kabul edilmiş sessizlik ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.614$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Kabul edilmiş seslilik ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.231$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Kabul edilmiş seslilik ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.236$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Kabul edilmiş seslilik ile dağıtımcı adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.023$; $r=0.114$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Kabul edilmiş seslilik ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.248$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Savunma amaçlı sessizlik ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.465$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Savunma amaçlı seslilik ile dağıtımcı adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.038$; $r=-0.104$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Savunma amaçlı seslilik ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.456$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Örgüt yararına sessizlik ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.613$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Örgüt yararına sessizlik ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.652$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Örgüt yararına sessizlik ile dağıtımcı adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.708$). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeydedir.

Örgüt yararına sessizlik ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=-0.177$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Örgüt yararına seslilik ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.505$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Örgüt yararına seslilik ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.675$). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeydedir.

Örgüt yararına seslilik ile dağıtımçı adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=0.688$). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeydedir.

Prosedür adaleti ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0.000$; $r=-0.204$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Tablo 5. Örgütsel Sessizliğin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	-.323	-1.334	.183			
Kabul edilmiş sessizlik	.677	11.350	.000			
Kabul edilmiş seslilik	-.127	-2.042	.042			
Savunma amaçlı sessizlik	.160	2.113	.035	61.285	.000	.486
Savunma amaçlı seslilik	.300	4.820	.000			
Örgüt yararına sessizlik	-.309	-6.082	.000			
Örgüt yararına seslilik	.409	7.021	.000			

Örgütsel sessizlik ölçeğinin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0.000$; $F=61.285$). Örgütsel sessizlik ölçeği, işe yabancılaşma başlığına ait varyansın %48,6'sını açıklamaktadır. Yani işe yabancılaşmanın %48,6'sı örgütsel sessizlik ölçeğine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; kabul edilmiş seslilik ve örgüt yararına sessizlik işe yabancılaşma düzeyini azaltmaktadır ($\beta_1=-.127$, $\beta_2=-.309$). Kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, savunma

amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik işe yabancılaşma düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=.677$, $\beta_2=.160$, $\beta_3=.300$, $\beta_4=.409$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	2.613	12.083	.000			
Prosedür adaleti	-.483	-5.899	.000	13.780	.000	.095
Etkileşim adaleti	.504	4.252	.000			
Dağıtımıcı adalet	-.069	-.705	.481			

Örgütsel adaletin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0.000$; $F=13.780$). Örgütsel adalet, işe yabancılaşma başlığına ait varyansın %9,5'ini açıklamaktadır. Yani işe yabancılaşmanın %9,5'i örgütsel adalete bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; prosedür adaleti işe yabancılaşma düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-.483$). Etkileşim adaleti işe yabancılaşma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=.504$). Dağıtımıcı adalet işe yabancılaşma düzeyine etki etmemektedir ($p=.481>.050$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

2.3. Fark Analizleri

2.3.1. Cinsiyete Göre Farklılaşmalar

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Kabul edilmiş sessizlik				2.11	.036
Erkek	224	2.51	0.67		
Kadın	172	2.37	0.70		
Kabul edilmiş seslilik				-0.09	.929
Erkek	224	2.86	0.65		
Kadın	172	2.87	0.57		
Savunma amaçlı sessizlik				4.55	.000
Erkek	224	2.75	0.59		
Kadın	172	2.49	0.55		
Savunma amaçlı seslilik				4.90	.000
Erkek	224	2.76	0.67		
Kadın	172	2.40	0.77		
Örgüt yararına sessizlik				-0.19	.852
Erkek	224	3.25	0.86		
Kadın	172	3.27	0.97		
Örgüt yararına seslilik				-2.02	.044
Erkek	224	3.23	0.79		
Kadın	172	3.40	0.91		

Örgütsel sessizlik faktörlerinden kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına seslilik cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilikte erkek katılımcıların ortalaması, kadın katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Örgüt yararına seslilikte, kadın katılımcıların ortalaması, erkek katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Prosedür adaleti				-0.40	.689
Erkek	224	2.92	0.78		
Kadın	172	2.95	0.73		
Etkileşim adaleti				1.03	.303
Erkek	224	3.08	0.63		
Kadın	172	3.02	0.62		
Dağıtımçı adalet				-0.37	.714
Erkek	224	3.06	0.76		
Kadın	172	3.09	0.72		

Örgütsel adalet faktörü cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 9. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İşe yabancılaşma				2.77	.006
Erkek	224	2.63	0.79		
Kadın	172	2.38	1.00		

İşe yabancılaşma faktörü cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Erkek katılımcıların ortalaması, kadın katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

2.3.2. Yaşa Göre Farklılaşmalar

Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Kabul edilmiş sessizlik				3.141	.044	
28 yaş ve altı	148	2.34	0.70			
29-34 yaş	120	2.53	0.74			2>1
35 yaş ve üzeri	128	2.50	0.60			
Kabul edilmiş seslilik				6.094	.002	
28 yaş ve altı	148	3.00	0.67			1>2
29-34 yaş	120	2.75	0.64			1>3
35 yaş ve üzeri	128	2.82	0.47			
Savunma amaçlı sessizlik				.008	.993	
28 yaş ve altı	148	2.64	0.54			
29-34 yaş	120	2.64	0.75			
35 yaş ve üzeri	128	2.63	0.46			
Savunma amaçlı seslilik				.991	.372	
28 yaş ve altı	148	2.66	0.70			
29-34 yaş	120	2.58	0.86			
35 yaş ve üzeri	128	2.54	0.65			
Örgüt yararına sessizlik				8.829	.000	
28 yaş ve altı	148	3.15	0.82			2>1
29-34 yaş	120	3.54	1.03			2>3
35 yaş ve üzeri	128	3.12	0.82			
Örgüt yararına seslilik				6.163	.002	
28 yaş ve altı	148	3.18	0.95			2>1
29-34 yaş	120	3.53	0.81			2>3
35 yaş ve üzeri	128	3.24	0.72			

Örgütsel sessizlik faktörlerinden kabul edilmiş sessizlik, kabul edilmiş seslilik, örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına seslilik yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Kabul edilmiş sessizlikte, 29-34 yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 28 yaş altı yaş grubundaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Kabul edilmiş seslilikte, 28 yaş altı yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 29-34 ve 35 yaş üzeri katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Örgüt yararına sessizlikte, 29-34 yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 28 yaş altı ve 35 yaş üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Örgüt yararına seslilikte, 29-34 yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 28

yaş altı ve 35 yaş üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Prosedür adaleti				6.321	.002	
28 yaş ve altı	148	2.85	0.93			2>1
29-34 yaş	120	3.14	0.66			2>3
35 yaş ve üzeri	128	2.84	0.58			
Etkileşim adaleti				11.605	.000	
28 yaş ve altı	148	2.97	0.79			2>1
29-34 yaş	120	3.28	0.48			2>3
35 yaş ve üzeri	128	2.94	0.46			
Dağıtımıcı adalet				9.009	.000	
28 yaş ve altı	148	3.09	0.86			1>3
29-34 yaş	120	3.27	0.59			2>1
35 yaş ve üzeri	128	2.88	0.68			2>3

Örgütsel adalet faktörlerinden prosedür adaleti, etkileşim adaleti, dağıtımıcı adalet yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Prosedür adaletinde, 29-34 yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 28 yaş altı ve 35 yaş üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Etkileşim adaletinde, 29-34 yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 28 yaş altı ve 35 yaş üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Dağıtımıcı adalette, 29-34 yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 28 yaş altı ve 35 yaş üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. 28 yaş altı yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 35 yaş üzeri katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 12. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
İşe yabancılaşma				4.076	.018	
28 yaş ve altı	148	2.63	0.96			1>3
29-34 yaş	120	2.59	0.90			2>3
35 yaş ve üzeri	128	2.34	0.78			

İşe yabancılaşma faktörü yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). 28 yaş altı yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 35 yaş üzeri katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 29-34 yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 35 yaş üzeri katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

2.3.3. Medeni Duruma Göre Farklılaşmalar

Tablo 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Kabul edilmiş sessizlik				0.84	.399
Evli	172	2.48	0.68		
Bekar	224	2.43	0.69		
Kabul edilmiş seslilik				-2.71	.007
Evli	172	2.77	0.63		
Bekar	224	2.94	0.59		
Savunma amaçlı sessizlik				-0.76	.447
Evli	172	2.61	0.61		
Bekar	224	2.66	0.57		
Savunma amaçlı seslilik				0.00	1.000
Evli	172	2.60	0.77		
Bekar	224	2.60	0.71		
Örgüt yararına sessizlik				-1.18	.239
Evli	172	3.20	0.81		
Bekar	224	3.30	0.97		
Örgüt yararına seslilik				-0.06	.954
Evli	172	3.30	0.76		
Bekar	224	3.31	0.92		

Örgütsel sessizlik faktörlerinden kabul edilmiş seslilik medeni duruma göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Bekar katılımcıların ortalaması, evli katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 14. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Prosedür adaleti				1.84	.066
Evli	172	3.01	0.56		
Bekar	224	2.88	0.88		
Etkileşim adaleti				-1.76	.079
Evli	172	2.99	0.49		
Bekar	224	3.10	0.71		
Dağıtımçı adalet				-0.07	.942
Evli	172	3.07	0.60		
Bekar	224	3.08	0.84		

Örgütsel adalet faktörü medeni duruma göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 15. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
İşe yabancılaşma				0.18	.855
Evli	172	2.53	0.83		
Bekar	224	2.52	0.94		

İşe yabancılaşma faktörü medeni duruma göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

2.3.4. Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmalar

Tablo 16. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Kabul edilmiş sessizlik				6.984	.001	
İlköğretim ve lise	104	2.66	0.62			1>2
Lisans	148	2.36	0.58			1>3
Lisansüstü	144	2.39	0.80			
Kabul edilmiş seslilik				9.526	.000	
İlköğretim ve lise	104	3.08	0.39			1>2
Lisans	148	2.75	0.59			1>3
Lisansüstü	144	2.84	0.72			
Savunma amaçlı sessizlik				1.365	.257	
İlköğretim ve lise	104	2.71	0.39			
Lisans	148	2.59	0.66			
Lisansüstü	144	2.63	0.62			
Savunma amaçlı seslilik				7.659	.001	
İlköğretim ve lise	104	2.78	0.62			1>2
Lisans	148	2.43	0.73			3>2
Lisansüstü	144	2.65	0.78			
Örgüt yararına sessizlik				14.454	.000	
İlköğretim ve lise	104	2.89	0.68			2>1
Lisans	148	3.28	0.91			3>1
Lisansüstü	144	3.50	0.96			3>2
Örgüt yararına seslilik				6.827	.001	
İlköğretim ve lise	104	3.07	0.54			2>1
Lisans	148	3.31	0.93			3>1
Lisansüstü	144	3.47	0.91			

Örgütsel sessizlik faktörlerinden kabul edilmiş sessizlik, kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına seslilik öğrenim durumuna göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Kabul edilmiş sessizlikte, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalaması, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Kabul edilmiş seslilikte, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalaması, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Savunma amaçlı seslilikte, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalaması, lisans mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, lisans mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Örgüt yararına ses-

sizlikte, lisans mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, lisans mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Örgüt yararına seslilikte, lisans mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 17. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Prosedür adaleti				5.423	.005	
İlköğretim ve lise	104	2.76	0.61			
Lisans	148	2.93	0.73			3>1
Lisansüstü	144	3.07	0.86			
Etkileşim adaleti				4.334	.014	
İlköğretim ve lise	104	2.93	0.37			
Lisans	148	3.04	0.63			3>1
Lisansüstü	144	3.16	0.74			
Dağıtımıcı adalet				9.780	.000	
İlköğretim ve lise	104	2.82	0.54			2>1
Lisans	148	3.22	0.72			3>1
Lisansüstü	144	3.11	0.84			

Örgütsel adalet faktörlerinden prosedür adaleti, etkileşim adaleti, dağıtımıcı adalet öğrenim durumuna göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Prosedür adaletinde, lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Etkileşim adaletinde, lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Dağıtımıcı adalette, lisans mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 18. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
İşe yabancılaşma				3.229	.041	
İlköğretim ve lise	104	2.64	0.79			
Lisans	148	2.38	0.94			1>2
Lisansüstü	144	2.59	0.90			3>2

İşe yabancılaşma faktörü öğrenim durumuna göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). İlköğretim ve lise mezunu katılımcıların ortalaması, lisans mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, lisans mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

2.3.5. Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmalar

Tablo 19. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Kabul edilmiş sessizlik				2.606	.075	
5 yıl ve altı	176	2.39	0.66			
6-9 yıl	96	2.58	0.70			
10 yıl ve üzeri	124	2.44	0.69			
Kabul edilmiş seslilik				6.530	.002	
5 yıl ve altı	176	2.88	0.67			1>3
6-9 yıl	96	3.03	0.54			2>3
10 yıl ve üzeri	124	2.73	0.56			
Savunma amaçlı sessizlik				17.075	.000	
5 yıl ve altı	176	2.50	0.55			2>1
6-9 yıl	96	2.92	0.51			2>3
10 yıl ve üzeri	124	2.61	0.62			
Savunma amaçlı seslilik				1.961	.142	
5 yıl ve altı	176	2.63	0.65			
6-9 yıl	96	2.68	0.82			
10 yıl ve üzeri	124	2.50	0.77			
Örgüt yararına sessizlik				1.484	.228	
5 yıl ve altı	176	3.19	0.86			
6-9 yıl	96	3.39	0.95			
10 yıl ve üzeri	124	3.26	0.93			
Örgüt yararına seslilik				2.600	.076	
5 yıl ve altı	176	3.20	0.93			
6-9 yıl	96	3.43	0.62			
10 yıl ve üzeri	124	3.36	0.86			

Örgütsel sessizlik faktörlerinden kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı sessizlik sektördeki deneyim yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Kabul edilmiş seslilikte, 5 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 10 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 6-9 yıldır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 10 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Savunma amaçlı sessizlikte, 6-9 yıldır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 5 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 6-9 yıldır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 10 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 20. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Prosedür adaleti				.259	.772	
5 yıl ve altı	176	2.91	0.88			
6-9 yıl	96	2.96	0.69			
10 yıl ve üzeri	124	2.96	0.62			
Etkileşim adaleti				3.538	.030	
5 yıl ve altı	176	2.96	0.73			2>1
6-9 yıl	96	3.13	0.52			3>1
10 yıl ve üzeri	124	3.13	0.52			
Dağıtımçı adalet				2.720	.067	
5 yıl ve altı	176	3.07	0.81			
6-9 yıl	96	3.21	0.61			
10 yıl ve üzeri	124	2.97	0.73			

Örgütsel adalet faktörlerinden etkileşim adaleti sektördeki deneyim yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). 6-9 yıldır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 5 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 10 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 5 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 21. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
İşe yabancılaşma				4.241	.015	
5 yıl ve altı	176	2.59	0.92			1>3
6-9 yıl	96	2.65	0.83			2>3
10 yıl ve üzeri	124	2.33	0.88			

İşe yabancılaşma faktörü sektördeki deneyim yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). 5 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 10 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 6-9 yıldır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 10 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

2.3.6. İşletmedeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmalar

Tablo 22. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İşletmedeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Kabul edilmiş sessizlik				.368	.692	
2 yıl ve altı	180	2.48	0.72			
3-5 yıl	124	2.45	0.66			
6 yıl ve üzeri	92	2.40	0.67			
Kabul edilmiş seslilik				9.171	.000	
2 yıl ve altı	180	3.00	0.56			1>2
3-5 yıl	124	2.81	0.67			1>3
6 yıl ve üzeri	92	2.69	0.57			
Savunma amaçlı sessizlik				3.079	.047	
2 yıl ve altı	180	2.71	0.56			
3-5 yıl	124	2.62	0.61			1>3
6 yıl ve üzeri	92	2.52	0.58			
Savunma amaçlı seslilik				2.454	.087	
2 yıl ve altı	180	2.68	0.73			
3-5 yıl	124	2.56	0.75			
6 yıl ve üzeri	92	2.49	0.73			
Örgüt yararına sessizlik				2.627	.074	
2 yıl ve altı	180	3.34	0.85			
3-5 yıl	124	3.10	0.95			
6 yıl ve üzeri	92	3.30	0.94			
Örgüt yararına seslilik				.721	.487	
2 yıl ve altı	180	3.27	0.80			
3-5 yıl	124	3.38	0.90			
6 yıl ve üzeri	92	3.28	0.87			

Örgütsel sessizlik faktörlerinden kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı sessizlik işletmedeki deneyim yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Kabul edilmiş seslilikte, 2 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 3-5 yıldır sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 2 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 6 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Savunma amaçlı sessizlikte, 2 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 6 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 23. Örgütsel Adalet Ölçeğinin İşletmedeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Prosedür adaleti				1.659	.192	
2 yıl ve altı	180	2.98	0.85			
3-5 yıl	124	2.83	0.71			
6 yıl ve üzeri	92	2.99	0.62			
Etkileşim adaleti				.276	.759	
2 yıl ve altı	180	3.05	0.69			
3-5 yıl	124	3.04	0.59			
6 yıl ve üzeri	92	3.10	0.53			
Dağıtımçı adalet				3.658	.027	
2 yıl ve altı	180	3.16	0.76			
3-5 yıl	124	3.07	0.70			1>3
6 yıl ve üzeri	92	2.90	0.74			

Örgütsel adalet faktörlerinden dağıtımçı adalet işletmedeki deneyim yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). 2 yıl altıdır sektörde bulunan katılımcıların ortalaması, 6 yıl üzeridir sektörde bulunan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 24. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin İşletmedeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
İşe yabancılaşma				1.819	.164	
2 yıl ve altı	180	2.61	1.00			
3-5 yıl	124	2.50	0.74			
6 yıl ve üzeri	92	2.39	0.84			

İşe yabancılaşma faktörü işletmedeki deneyim yılına göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularımız ve araştırma sonuçları analiz sıralamasına göre sunulmuştur. Öncelikle neden sonuç analizleri ile elde edilen bulgular, ardından katılımcıların demografik bilgileri ile işletme deneyimleri açısından özelliklerine göre yapılan fark analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma modelimizde bağımlı değişken olarak belirlenen işe yabancılaşmanın yaklaşık %50'sinin modeldeki bağımsız değişkenlerden biri olan örgütsel sessizlik tarafından tahminlendiği görülmüştür. Modeldeki diğer bağımsız değişken olan örgütsel adaletini işe yabancılaşmayı tahminleme gücü %10 civarında kaldığı görülmüştür. Buradan hareketle denilebilir ki, araştırma desenimiz kapsamında örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma üzerindeki en önemli belirleyicidir. Bununla birlikte, ilgili literatürde örgütsel adaletin örgütsel sessizliğin belirleyicisi olduğu gerçeği dikkate alındığında akla ilk gelen örgütsel sessizliğin bir aracı değişken olarak örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde rol oynama olasılığıdır.

Örgütsel sessizlik yapısının alt boyutlarının da farklı şekillerde işe yabancılaşma üzerinde tahminleyici etkileri olduğu görülmüştür. Kabul edilmiş seslilik işe yabancılaşmayı azaltmaktadır. Yani farklı bir görüş ortaya koyamayan ve grubun görüşüne katılmak isteyenlerin iş ile ilgili düşünce ve reyin açıkça belirtilmesi işe yabancılaşmayı yani bireyin işi ve iş ortamı ile olan bilişsel bağına güçlendirmekte, işine anlam katmasına ve işinde bir amaç edinmesine, kontrol kazanmasını sağlamaktadır. Bu ilişkinin arka planının anlamak için kabul edilmiş sesliliği çalışanın bir tür varlık manifestosu görmek gerekir. Böyle olunca işe yabancılaşmanın önünde bir engel olarak görmek zor olmayacaktır.

Örgüt yararına sessiz kalmak da işe yabancılaşmayı azaltmaktadır. İş birliği temelinde saklanan ve sınırlı erişimli bilgiyi korumak şeklinde operasyonelleştirdiğimiz örgüt yararına sessizlik, kişinin örgütteki kimliğini korumasını sağlar. Örgütsel kimliğin belirginleşmesi ile birlikte kişi örgütteki varlık amacını ve anlamını da korur ki bu zaten işe yabancılaşmanın azalmasıdır.

İtaat hissiyle ve farklı bir fikir ortaya koyamamanın getirdiği kabul edilmiş sessizlik, işe yabancılaşma düzeyini artırmaktadır. Yani gruptan, örgütten ve amaçlarından kopmanın bir ilk adımı olarak görülebilir. Ardından iş ve işyerinin anlamsızlaşmasıyla kişi iyice işine yabancılaşır.

İş ve işyeri hakkındaki sorunları ve gerçekleri, kişisel korku ve menfaat nedeniyle dile getirememenin adı, savunma amaçlı sessizliktir ve işe yabancılaşma düzeyini artırır. Savunma amaçlı sessizliğin, işe yabancılaşmanın temel boyutlarından olan güçsüzlük boyutu ile yakından ilişkisi olduğu açıkça görülmektedir. Çıkarlarını koruma anlamında zafiyet ve buna eşlik eden korkuyu işe yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu olarak gördüğümüzde bu bulguyu yorumlamak kolaylaşmaktadır.

Savunma amaçlı seslilik, kişinin işyerinde korkularından ve çıkarlarını koruyabilme adına kendi düşünceleri yerine başkalarının düşüncelerini seslendirmesi ile kendisini gösterir. Araştırma bulgularımız örgütsel sessizliğin bu boyutunun işe yabancılaşma düzeyini artırdığını göstermektedir. Kendisini ortaya koyamayan bireyin kısa sürede kendisine ve çevresine yabancılaşması ve bunun doğal sonucu olarak işe yabancılaşmanın artıracığı açıkça görülmektedir.

Örgüt yararını iş birliği ve değişim gibi mesajlar içeren örgüt yararına sesliliğin de işe yabancılaşma düzeyini artırdığı araştırma bulgularımız içindedir. Bu dayanışma ve özveri davranışının merkezinde ben yerine diğer bulunmaktadır. Yani kişi bu sesliliği kendi adına değil başkaları adına yapmaktadır. Kendisini içinde görmediği bu davranışın onu işine yabancılaştırması da mümkündür.

Kişinin örgütsel kazanımların nasıl dağıtıldığına dair politika ve süreçlerdeki adalet algısı olarak bilinen prosedür adaletinin işe yabancılaşma düzeyini azalttığı araştırma bulgularımızdandır. Kararlar alınırken çalışanı bilgilendirmek ve bu kararları önceden belirlenmiş politika ve kurallara uygun olarak almakla prosedür adaleti yerine gelmektedir. Bu durumda yabancılaşma düzeyi azalmaktadır. Zira işe yabancılaşmanın beş temel bileşeninden özellikle kurlsızlık ve anlamsızlık bileşenleri prosedür adaleti algılaması sayesinde azalmakta ve işin anlamı kişinin ve örgütün amaçları ve varlık nedenleri bir anlam kazanmaktadır.

Bir başka araştırma bulgusu, etkileşim adaletinin işe yabancılaşma düzeyini arttırdığı şeklindedir. Etkileşim adaleti, kişinin örgütte alınan dağıtım kararlarının uygulanışında gördüğü muameleler ve insanlarla olan ilişkilerinin adil oluşuna yönelik algısıdır. Bu algının olumlu olması onu işletme amaçlarına bağlamakta, kimlik vermekte, işine anlam katmaktadır. Paylaşımındaki oransal adaletten çok paylaşımın nasıl gerçekleştiğinin bireyin işletme ile olan yakınlığını etkilemesi son derece normaldir.

Fark analizleri kapsamında kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı sesliliğin erkeklerde kadınlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fikir beyan etmenin bir işe yaramayacağını ve belki de kendisine zarar vereceğini düşünmekte ve bu korkuyla dikkatleri başkalarına çekerek fikir belirtme konusunda erkeklerin kadınlardan daha önde oldukları görülmektedir. Bu durum, erkeklerde işletme yönetimine olan güvenin kadınlardan daha az olduğunu ve aynı zamanda örgüt içi politikaya dahil olma alanında da kadınlardan önde olduklarını göstermektedir.

Örgüt yararına seslilikte kadınların erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buradan aynı zamanda kadınların örgüt yararına işbirlikçi çözümler getirme ve yapıcı değişim fikirleri sunma konusunda daha önde olduklarını anlamaktayız.

Örgütsel sessizlik ve seslilikte erkek ve kadın çalışanlar arasındaki farkların nedenini işin erkek ve kadın için farklı anlam ifade etmesinde aramakta fayda vardır. Aynı zamanda kadın çalışanlardan yönetimin beklentilerinin de erkeklerden farklı olduğunu bilmekteyiz. Bu durumda örgütsel sessizlik ve seslilik davranışlarında farklar olması doğal görülmelidir.

İşe yabancılaşmanın erkeklerde kadınlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektöründe çalışan erkeklerin müşteri ilişkilerinde yüz yüze iletişim oranlarının diğer sektörlerle göre daha fazla olduğunu varsaymalı ve bu tür işlerin erkeklerin kariyer gelişim sürecinde neden yabancılaşma eğilimlerine açık olduğunu düşünmelidir. Erkek, araştırma örnekleminin alındığı kültürde kadına göre meslek ve gelir elde etme, aileyi geçindirme rolünü üstlenmektedir. Bu

durum işinde zenginleştirme, değişiklik, yeni ve anlamlı amaçlar ile kariyerinde geri atmadan ilerlemeyi kadınlara göre daha fazla önemsemesinin de bir nedeni olabilir. Özetle kültürden ve hizmet sektörünün özelliklerinden kaynaklanan birtakım sebeplerin erkekleri yabancılaşma konusunda kadınlardan daha dezavantajlı konuma taşıdığı düşünülebilir.

Üç yaş grubuna ayrılan örnekleme orta yaş grubundakilerin kabul edilmiş sessizliğinin genç gruptan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Orta yaş grubu hizmet endüstrisi çalışanlar itaat adına ya da bir faydası olamayacağı mülhazaları ile kabul edilmiş sessizlik göstermektedirler. Genç grubun kabul edilmiş sessizliklerinin daha az oluşu, iş ve yönetim uygulamalarına orta yaş grubuna oranla daha az maruz olmalarına ve sessizlik tecrübelerinin az oluşuna bağlanabilir.

Kabul edilmiş sessizliğin genç çalışanlarda yaşlı gruplara göre daha fazla olduğu gözlenmiştir. Bu durumun, genç çalışanların henüz gayri resmi ilişkiler ile özel şebeke ilişkiler geliştirememelerinden dolayı gruba uyma ve itaat eğilimli olmalarına neden olduğu düşünülmektedir.

Örgüt yararına seslilik ve sessizliğin orta yaş grubunda diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütle iş birliği ve örgüt yararı için gerektiğinde bilgiyi yayma ve gerektiğinde saklama anlamına gelen bu davranış orta yaş grubunun diğerlerine oranla işletmeye güven ve örgütsel sadakatte önde olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, kariyer beklentisinin ve kritik terfilerin en yoğun olduğu bir çağda olmalarına bağlanabilir.

Orta yaş grubu hizmet endüstrisi çalışanlarının örgütsel adaletinin dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere tüm boyutlarında genç ve yaşlı gruplardan anlamlı bir şekilde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Orta yaş grubunun örgütsel adalet algı hassasiyetinin gençlerden ve yaşlılardan yüksek olması, mübadele teorisi çerçevesinde işletmeden aldıkları ile verdiklerini muhasebe etme anlamında en hassas grup olduğu fikri uyandırmaktadır.

Bir başka fark analizi bulgusu, işe yabancılaşmanın genç çalışan gruplarında daha fazla olduğu, çalışanların yaşlandıkça bu sorunlarının azaldığı şeklindedir. Yaş

ile birlikte kıdem artmakta ve işten ayrılma ihtimalleri azalmaktadır. Genç ve orta yaş çalışanlarının iş ile özdeşleşme ve işi önemli bir üst kimlik faktörü olarak görme konusunda yaşlı gruplara göre önde oldukları anlaşılmaktadır. Üçüncü ve en yaşlı grubun diğer gruplara göre işe yabancılaşmasının daha az olduğu görülmektedir.

Bekar çalışanların evlilere göre anlamlı bir şekilde daha fazla kabul edilmiş seslilik gösterdikleri, bulgularımız arasındadır. Yani, bekarların evlilere göre daha fazla itaat eksenli davranıp grup kararlarına katılma eğilimi içinde oldukları anlaşılmaktadır. Evli çalışanların bu anlamda geride olmaları güç mesafesini daha az algıladıklarından dolayı olabilir. Zira gençlerin itaat ve grup kararlarına uyma eğilimlerini yüksek güç mesafeli bir kültürden aldıkları değerlere bağlamak mümkündür.

İlköğretim, lisans ve lisansüstü şeklinde eğitim düzeyine göre gruplanan örneklemen örgütsel sessizlik davranışının bu düzeylere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Kabul edilmiş seslilik genç gruplarda olduğu gibi eğitim düzeyi düşük gruplarda da yüksek olduğu görülmüştür. İtaat temelinde bir seslilik görülen bu düşük eğitim düzeyli grubun bu konformist davranışı bir fark yapamayacağı düşüncesiyle yaptığı bilinmektedir ve eğitim düzeyi ile açıklanabilecek bir temeli vardır.

Öte yanda kabul edilmiş sessizlik de yine genç grupta diğer gruplara göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Gençlerde itaat ve korku nedeniyle fikirlerini kendine saklama davranışı yaşlılara göre daha yüksektir ki bu da düşük eğitim düzeyine uygun bir davranıştır.

Savunma amaçlı sesliliğin lisans grubunda daha düşük olduğu bulunmuştur. Korku nedeniyle dikkatleri başkasına çeken fikir beyanı en az bu eğitim grubunda görülmektedir.

Örgüt yararına seslilik ve örgüt yararına sessizliğin ilköğretim mezunları grubunda düşük olduğu göze çarpmaktadır. Yani sorunlara iş birliği temelinde çözümler sunmak ya da sırf örgütün yararı için bir bilgiyi saklama konusunda ilköğretim mezunları en başarısız grup görülmektedir. Bunu, ilköğretim düzeyinde eğitilmiş grubun bu tür politik bir sessizliği icra edemeyişine bağlamak mümkündür.

Lisans üstü eğitim düzeyindeki katılımcıların adalet algısının tüm boyutlarında diğerlerinden anlamlı bir şekilde yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Eğitim seviyesi arttıkça adalet yargısındaki hassasiyetin artmasına yorumlayabileceğimiz bir bulgudur.

İşe yabancılaşma en çok lisans üstü eğitim grubunda görülmektedir. Bunu ilk öğretim grubu izlemektedir. Bu bulgudan hareketle işe yabancılaşma anlamında en avantajlı grubun lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlar olduğu sonucuna varılmaktadır.

Katılımcılar, sektör deneyimi sürelerine göre 5 yıla kadar, 10 yıla kadar ve 10 yıl üzeri olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Kabul edilmiş sessizliğin sektör deneyimi az olan katılımcılarda görüldüğü göze çarpmaktadır. Yani gruba uyararak, kendi görüşlerini belirtmek yerine grubun fikirlerine katılma davranışı sektör deneyimi arttıkça azalmaktadır. Yüksek sektör deneyimi katılımcının farklı örgütlerde iş deneyimi sahibi olma olasılığını da artırmaktadır. Bu tür farklı örgüt deneyiminin çalışanları cesaretlendirmesi ve kabul edilmiş sessizlik gibi korkak uyum davranışını azaltması normal görülmelidir.

Sektör deneyim gruplarında göze çarpan bir başka anlamlı, ilişki orta düzeyde sektör deneyimi sahibi olan katılımcıların daha çok savunma amacı sessizlik gösterdikleri şeklindedir. Yani bu deneyim grubu korku ve kendini koruma güdüsüyle bazı şeyleri söylememeyi tercih etmektedirler.

Sektör deneyimi az olan çalışanların etkileşim adaleti algılarının da düşük olduğu görülmektedir. Sektörde deneyimin insanlar ile olan etkileşim yoğunluğunu artırarak bu doğal sonuca neden olduğu düşünülmektedir. Türk örgüt kültüründe kırdemin insanlara gösterilen muameleyi derinden etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle bu bulgu bize aşına gelmektedir.

Sektör deneyimine göre bir başka araştırma bulgusu deneyim azaldıkça işe yabancılaşma riskinin artıyor oluşudur. Şu hâlde sektör deneyiminin çalışanları rehabilite eden ve işe yabancılaşmalarını önleyen işin ve işyerinin amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayan ve bütün bunlara anlam katan bir rolü bulunmaktadır.

İşletmedeki deneyim süresine göre üç gruba ayrılan örneklemede, işletmede kıdem anlamında en düşük grup olan 2 yıl ve altı deneyimli çalışanların kıdemlilere göre daha fazla kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı sessizlik gösterdikleri fark edilmiştir. Bu grubun kendini koruma güdüsüyle kendi fikirlerini belirtmekten en çok kaçınan grup olduğunu söylemek de mümkündür.

İşletme deneyimi düşük gruptaki çalışanların çok kıdemli olanlara göre dağıtım adaleti algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Yani işletmede kıdem artışı 6 yılı geçtikten sonra çalışanların dağıtım adaleti algısı düşmekte işletmeden aldıkları karşılığın adil olmadığı düşüncesi kıdemli insanlarda yaygınlaşmaktadır. Hizmet işletmelerinde ilerleyen kıdem yıllarında çalışanların örgütten beklentilerinin yükselmesi ancak işletmenin bu beklentilere cevap verememesi bunun bir nedeni olabilir.

Öneriler

Araştırma bulgularımızın bir kısmına sonuçlarda verilen sıra ile bir kısım öneriler getirilmiştir. Önerilerin çoğunluğu işletme yöneticileri için olmuştur. Çünkü işe yabancılaşmanın nedenleri içinde incelen örgütsel sessizlik davranışının yönetim uygulamaları ile kontrol altına alınabileceği varsayımıyla konuya yaklaşılmıştır. Araştırma sonuçlarımız ile birlikte geliştirilen yöneticilere öneriler aşağıda sırayla verilmektedir.

İşe yabancılaşma ile birlikte gelen bireysel çözümlerin işletmeye maliyeti oldukça yüksektir. Çünkü amaç ve kimlik anlamsızlığı düzeyinde bireyin yabancılaşmasının grup çalışmalarında birden fazla çalışan üzerinde zincirleme etkileri olacaktır. Bu nedenle yöneticilere işe yabancılaşmayı azalttığı veya artırdığı görülen örgütsel sessizlik ve boyutları üzerinde önemle durmaları önerilir. İnsan kaynakları departmanlarında kişiyi işine yakınlaştıracak, işe anlam katacak iş zenginleştirme ve rotasyon uygulamaları, farklı uzmanlık alanlarında kariyer geçiş imkanları bu konuda başvurulabilecek uygulamalardandır. Örgütsel sessizliğin yabancılaşma üzerindeki etkilerini en aza indirmek uzun dönemli bir çaba ile örgüt kültürünün temellerin katılım, personel güçlendirme, amaçlara göre yönetim gibi modern demokratik uygulamalar için uygun hale getirmekle mümkün olabilir. Aksi halde yüksek personel devir oranı ile karşılaşmak kaçınılmazdır.

Örgütsel adaletin işe yabancılaşmada önemli yeri olduğu bilinmektedir. Şu hâlde yönetimlerin dağıtım, süreç ve etkileşim anlamında adaleti tüm boyutlarıyla işletmede yaşatmaları önem kazanmaktadır. Etkileşim ve prosedür adaletinin çalışan psikolojisi üzerinde çok daha etkili olduğu göz ardı edilmemelidir. Zam ve primler gibi dağılımlarda beklentileri karşılanamayan çalışanlar ile açık ve makul etkileşim kurarak bu durumu tolere etmeleri ve işletmeye güven duymaya devam etmeleri sağlanabilir.

Erkeklerin örgütsel sessizliklerinin kadınlardan yüksek oluşu erkeklerin örgütsel gelişime katkılarının daha az olacağını göstermektedir. Bu konuda erkeklerin örgütü güven duymalarını sağlayacak şekilde güçlendirilmeleri yerinde olacaktır. Nitelikli kararlar gerektiren yüksek teknoloji örgütleri ya da hizmet kalitesinin pek çok ayrıntı ile sağlandığı endüstrilerde işletme yöneticilerinin erkek çalışanların örgütsel iletişime katılımlarını sağlayacak etkin iletişim kanal ve araçları kullanmaları bu konuda uygun bir alternatif olabilir.

Cinsiyet ayrımcılığının araştırma evreninde yapıldığını genel olarak kabul ettiğimizde erkeklerin işe yabancılaşmasına karşı tedbirlerin ne olabileceği daha net görülebilir. Erkekler terfi konusunda özellikle üst yönetim basamaklarında daha çok tercih edilmektedir. Bu ayrıcalığın erkeklerde işten beklentilerin yükselmesine ve karşılanmaması durumunda da iş yabancılaşmasına yol açtığı anlaşılmaktadır. Öyleyse işe alım ve kariyer planlamalarında işletme yönetimlerinin mentor ve koç uygulamaları gibi desteklerle erkeklerin yabancılaşmasının önüne geçmeleri mümkün olabilir.

Çalışanların yaşına göre örgütsel sessizlik davranışlarında anlamlı değişimler olduğunu bulgularımızda gördük. Bunun hizmet kalitesi için takım çalışması yapmanın elzem olduğu bir endüstri için önemli olduğunu bilmekte yarar vardır. Bu nedenle orta yaşlarda ve mesleki gelişim ve olgunlaşmanın yaşanmaya başladığı çağlardaki çalışanlar ile duyarlılık eğitimlerinin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Orta yaş grubu çalışanların örgütsel adalet algısının tüm boyutlarında daha yüksek bir beklentiye sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda örgütsel adaletin işten ayrılma ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri dikkate alınmalı

ve yönetimler, orta yaş grubu çalışanlara kararların alınmasında ve bunların uygulan-
dığı süreçlerde açık ve adil olunduğu konusunda ikna edici olmalıdır.

İşe yabancılaşıma üzerine önceki bulgularımızı da bir araya getirdiğimizde işe yabancılaşıma kurbanlarının genç erkekler olduğunu görmekteyiz. Hayatın ve işin bir anlamı olduğunu, işyerinde her şeyin kurallar ile yürüdüğü ve kontrol edilebildiğine yönelik inançları güçlendirilmelidir. İşletme yönetimlerinin bu gruptaki çalışanlarını işe ve işyerine yakınlaştırma anlamında öncelikli ve ayrıcalıklı yaklaşımlar sergile-
meleri yerinde olur.

Bekar çalışanların önemli katılım gerektirmeyen, iş ve görev dağılımının net bir şekilde yapıldığı rutin işlerde ve bölümlerde istihdamının daha uygun olduğu öne-
rilmektedir.

Eğitim düzeyine bakılarak istenen örgütsel sessizlik davranışlarını pekiştirme anlamında en avantajlı grubun yine lisans düzeyi olduğu görülmektedir. Bu nedenle yönetimler örgütsel iletişimde nispeten başarısız diğer grupları üzerinde personel eğitimi çalışmalarını yoğunlaştırmaları önerilir.

Örgütsel adaletin eğitim gruplarına göre durumu dikkate alındığında işe ya-
bancılaşıma anlamında bir öncül olarak en önemli grubun lisans üstü olduğu görülmektedir. Lisans üstü eğitim düzeyinde çalışanların işe yabancılaşmasının önüne geçmek için örgüt içi adaletin tesis edilmesinin gerekli olduğu yönetim ve yöneticiler tarafından bilinmelidir.

Sektör deneyimi ile işe yabancılaşıma riskinin azaldığı bulgusundan hareketle, işe yabancılaşıma riski yüksek işlerde sektör deneyiminin aranması, iş-personel uyumu anlamında insan kaynaklarına tavsiye edilebilir bir uygulamadır.

Kararlarda ve verilen hizmette kalitenin ön planda tutulduğu işletmelerde iş-
letme kıdemi yüksek personel çalıştırmanın daha isabetli olacağı düşünülmekte ve yöneticilere önerilmektedir.

Yüksek kıdem yılına sahip çalışanları işletmede tutmanın maliyetinin yüksek olabileceği işletme yönetimleri tarafından bilinmelidir. Bu tür personelin işletmede tutulması için dağıtımsal adalet algılarını yükseltmek gerekecektir.

Gelecekteki araştırmacılara iki önerimiz bulunmaktadır. Birincisi, işe yabancılaşma öncülü olarak örgütsel sessizliğin ve adalet algısının farklı ulusal kültürlerde sınanmasıdır. Farklı kültürlerde elde edilen sonuçların örgütsel sessizliğin büyük oranda yaygın kültürün bir sonucu olduğunu göstereceği düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik desenli çalışmaların çoğunlukla Uzakdoğu kültürlerinde hizmet sektöründe yapıldığı görülmektedir. Sonuçların genellenebilirliği ve teoremin güçlendirilmesi adına bu çalışmaların farklı kültürlerde gerçekleştirilip karşılaştırmalara yer verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. İkinci önerimiz ise gelecekteki araştırmalarda, örgütsel sessizliğin çalışanların demografik özellikleri farklılaşmasını incelemekle sınırlı kalmayıp farklı örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerini sıyan dizaynlara da yer verilmesidir.

KAYNAKÇA

- Aksu T, Güneri B. (2011). Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi. E-International Journal Of Educational Research, 2(4):1253-1284.
- Alioğulları, D.Z. (2012). Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alparslan, A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A.M., Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:6 Bahar, 136-147.
- Arı, M., Gülova, A. A., ve Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 10(1), 43-51.
- Arı, S. G., Tosunoğlu, G. N. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18(2), 85-86.
- Arslantaş, C. C. ve Pektemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 261-286.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Ayaydın Ç. (2012), “İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Ferhat Özbek)
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-9.
- Bildik, B, (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.27,35-36, 43-44.
- Boz, H. A. (1999). Kitle İletişim Araçları ve Suskunluk Sarmalı, Ankara Üniversitesi Dergisi, 32(1), 41-43.
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Büyükyılmaz O. (2007), “İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gökhan Ofloğlu)
- Cihangiroğlu, N., Yılmaz A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19, 194-213.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400.

- Cüce, H. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 145- 162.
- Çakır, Ö. (2005). Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Lisans Programı (İÖLP) ve Eğitim Fakülteleri İngilizce Öğretmenliği Lisans Programı Öğrencilerinin Mesleğe Yönelik Tutumları ve Mesleki Yeterlik Algıları. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(6), 27-42.
- Çavuş, M. F., Develi, A., Ve Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 3(1), 10-20.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Birinci baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Çınar Altıntaş, F. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 151-168.
- Dalgın, T. (2015). Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 115-132.
- Develioğlu K, Tekin Ö. (2013), “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2013, C.18, S.2, S.15-30.

- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, H. (2002). İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2(2), 69-76.
- Dural, A. B., Coşkun, L., (2010). Medya Görüngünün Dışa Vurumu. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), 24-25.
- Duygulu, E., Eroğlu, K. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. 1-7.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ile iş doyumunu üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Emre, Ş.S., ve Ağca, A. (2018). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Kütahya Örneği. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (77), 27-44.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 203.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon, (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), (Beşinci Baskı) İstanbul: Beta Yayınları, 83.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O., ve Öztürk, A. G. U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124.

- Ertan, H. (2017). Örgütsel Adaletin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesinde Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma. *Politik Ekonomik ve Finansal Analiz Dergisi*, 1(1), 48-61.
- Eryılmaz, A., ve Burgaz, B. (2011). Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 271-286.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Ve Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik Ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (45), 1-26.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update. Boston: Pearson.
- Güçlü, N. (2003). Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Gül, H., ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, (İkinci Baskı) Ankara: Nobel Yayıncılık, 28.
- Gürboyoğlu, J. (2009). Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoxho, S. (2010). Algılanan örgütsel adaletin performansa etkisi: Ruhsal sağlığın rolü: Sağlık çalışanları ile ilgili bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ. 14, 17-18.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 44-47.
- Karahan D, Ünsar S. (2010) Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5(2):362-378. Konya
- Kayapalı, S. (2012). Örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Keklik, B. ve Us, N. C. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 143-161.
- Kılçık F. (2011), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)”, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Melike Cömert)
- Kılıç, R., Keklik, B., Ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belir-

lemeye Yönelik Bir Araştırma. Journal of Management ve Economics, 21(2), 249-268.

Kılıçlar, A., Ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 328-346.

Korkmaz, H. G., Ve Bozkurt, S. (2017). Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi Ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (20), 233-252.

Köksal E. (2010), “Kurumsal Yabancılaşma”, Polis Bilimleri Dergisi, Yıl 2010, Sayı:12 (2), S. 107-123.

Meydan, C. H. (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Millî Eğitim Bakanlığı, (2012). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Örgüt İletişimi, Ankara, 11-42.

Nartgün, Ş. S., Ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2), 47-67.

Ofluoğlu G, Büyükyılmaz O. (2008) Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri. Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi,10(1): 113-144.Ankara

Örücü, E., Ve Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. Journal of International Social Research, 10(52), 1109-1123.

- Özbek F. (2011), “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.1 s.231-248.
- Özdaşlı, K., Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Model İle Bir Analiz. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(11), s.68-70.
- Özdemir, L., Uğur, S.S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 59(3), 182-202.
- Özkan, E., Tengilimoğlu, D., ve Yılık, P. (2015). The Interaction Between Organizational Silence Climate And Employees Behaviors In The Field Of Health. In: International Conference on Marketing and Business Development Journal, 1(1), 252-260.
- Özler, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, 107-125.
- Özmen, Ö. N. T. Arbak, Y. ve Süral Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin bir Araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi, 7(1), 17-33.
- Parsak G. (2010), “Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, (Danışman: Yrd.Doç.Dr.Mehmet Turan)

- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., Gürkan, G. Ç. (2013). Birey- Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 24 (75), 90.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Salihoğlu, G. H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(2), 1-11.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli, 36, 58-59.
- Sarpkaya A., Yılmaz S. (2009) Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2):315-333.
- Sayü P. (2014), “Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Tülay Turgut)
- Sezgül İ. (2010), “Marx’ın Diyalektik-Tarihsel Materyalizmi ve Etik”, Toplum Bilimleri Dergisi, Temmuz-Aralık 2010, Sayı:4(8), S. 231-244
- Soycan, H. Ş. (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 23-26.
- Soydan, S. (2011). Çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik temizlik ürünleri üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Suğur, S. Şavran, T., Yeşildal, H., Akarçay E. Gökalp E. Karkiner N, Sündal F, Kartal B, Yaylaci F (2012). Sosyolojiye Giriş. Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 40-42.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Yayımlanmış Doktora Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.59-62, 65-66
- Şimşek M, Çelik A, Akgemci T, Fettahlioğlu T. (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Konya, Sayı 15, S.569-587
- Şirin E. (2010), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Manisa, Cilt4, Sayı4, S.164-177
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Osterlind, S. J. (2013). Using multivariate statistics. Using Multivariate Statistics. Boston: Pearson.
- Tanrıverdi, H., ve Kılıç, N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, 1 (1), 1-18.
- Taş L. (2007), “Yabancılaşma ve Kimlik”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç.Dr. Vildan İyigüngör)
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim- Örgütsel adaletin rolü. İstanbul:Beta Basım A.Ş., 77-87.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 114-134.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 23-45.
- Tengilimoğlu, D. ve Tutar, H. (2009). Çağdaş büro yönetimi. Üçüncü Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi. 83-95.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(8), 628-633.
- Toplu, D. (2010). Örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuğal, F. N., Topsakal, Y., ve İplik, E. (2017). Örgütsel Sağlığın Çalışanların İş Tatmini ve Yabancılaşma Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7(3), 479-488.
- Turgut, T., ve Kalafatoğlu, Y. (2016). İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL ADALET. Is, Guc: The Journal of Industrial Relations ve Human Resources, 18(1), 27-46.
- Tutar, H. (2010). İş gören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 65(01), 175-204.
- Tülübaş, T., Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri, Causes Of Faculty Members Silence. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(1), 280-297.

- Tümer, E. (2010). İşletmede örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün A. (2014), “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi”, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Nefise Bahçecik)
- Uğurlu, C. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ulusoy, H. (2017). Sanayi Örgütü işçileri ve işe yabancılaşma. DTCF Dergisi, 32(1-2), 77-84.
- Ülker, F., ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İş gören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 111-126.
- Ülker, F., ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İş gören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 111-126.
- www.tdk.gov.tr
- Yalçın, İ., ve Koyuncu, S. C. (2014). Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014(1), 86-94.
- Yaman, E., Ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 4(1), 36-50.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilim-

ler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 24, 105-106.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 3-16.

Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, 12(2), 171-182.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 445-458.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13(2), 295-312.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞE YABANCI- LAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER**” isimli yüksek lisans çalışması için yapılmaktadır. Soruların tamamını cevaplandığınızdan emin olunuz. Katılımınız için teşekkürler.

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın
2	Yaşınız:.....
3	Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar
4	Öğrenim durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
5	Sektördeki deneyim yılınız:.....
6	Bu işletmedeki deneyim yılınız:.....

II. BÖLÜM						
Aşağıdaki sorular Örgütsel Sessizlik ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizde çalışma arkadaşlarımda doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	1	2	3	4	5
4	İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5

5	İşletmemizde işin gelişimini arttıracığını düşündüğüm-den, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	1	2	3	4	5
6	İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
7	Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	1	2	3	4	5
8	Çalışma arkadaşlarımın tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
9	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımı destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5
11	İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
12	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
14	Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
15	İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
16	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
17	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	1	2	3	4	5
18	Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	1	2	3	4	5
19	Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
20	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	1	2	3	4	5
21	İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
22	İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
23	İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
24	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
25	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

26	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	1	2	3	4	5
27	İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	1	2	3	4	5
28	Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
29	İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	1	2	3	4	5
30	İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM						
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.	1	2	3	4	5

16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM						
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Örgütümde yaptığım işten zevk almıyorum, sadece para almak için zaman geçiriyorum.	1	2	3	4	5
2	Örgütümde günlük yaptığım görevlerimle yüzleşmek acı ve sıkıcı bir deneyim.	1	2	3	4	5
3	Benim için çalışmak daha çok bir angarya ya da bir yük gibidir.	1	2	3	4	5
4	Örgütümde kendimden kopuk / uzaklaşmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Keşke başka bir şey yapıyor olsaydım.	1	2	3	4	5
6	Yıllar içinde işim hakkında hayal kırıklığına uğradım.	1	2	3	4	5
7	İşimde daha iyisini yapma çabası hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
8	Örgütümde çevremde olan olaylara bağlılık hissetmiyorum (Dünya yansa umurumda değil)	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kaan Deniz 1991'de Antalya'da doğdu. İlkokul ve Ortaokul' u Elmalı Atatürk İlköğretim Okulu'nda okudu. 2005 yılında Antalya Koleji'nde başladığı lise eğitimini 2010 yılında tamamladı. 2010'da Beykent Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde başladığı lisans öğrenimini 2016 yılında tamamladı. Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Programı'nda tezli yüksek lisans öğrenimine 2016 yılında başladı.

Kaan DENİZ

