

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Gökhan AYDINGÜN

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ile ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Gökhan AYDINGÜN

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ile ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Gökhan AYDINGÜN'ün bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ufuk DURNA (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza AKTAŞ (İmza)

Tez Başlığı: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 15/06/2015

Mezuniyet Tarihi : 25/06/2015

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ .....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	v
ÖZET .....	vi
SUMMARY .....	vii
ÖNSÖZ .....	viii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YABANCILAŞMA

1.1 Yabancılaşma Kavramı .....	3
1.1.1 Yabancılaşma Kavramı'nın Tarihsel Süreci .....	5
1.1.2 Yabancılaşma ve Yaklaşımlar .....	7
1.1.2.1 Georg Fredrich Wilhelm Hegel ve Yabancılaşma Kuramı .....	7
1.1.2.2 Ludwig Feurbach ve Yabancılaşma Kuramı .....	8
1.1.2.3 Karl Marx ve Yabancılaşma Kuramı .....	9
1.1.2.4 Herbert Marcause ve Yabancılaşma Kuramı .....	11
1.1.2.5 Charles Wright Mills ve Yabancılaşma Kuramı .....	12
1.1.2.6 Erich Fromm ve Yabancılaşma Kuramı .....	13
1.1.2.7 Melvin Seeman ve Yabancılaşma Kuramı .....	14
1.1.3 Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Tanımı .....	15
1.1.3.1 Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Örgüt İçi Nedenler .....	16
1.1.3.2 Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Örgüt Dışı Nedenler .....	18
1.1.3.2.1 Teknoloji .....	18
1.1.3.2.2 Toplumsal ve Kültürel Yapı .....	19
1.1.3.2.3 Kentleşme ve Sosyal Çözülme .....	19
1.1.4 Yabancılaşma Üzerine Türkiyede Yapılan Akademik Çalışmalar .....	20

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1 Sessizlik Kavramı .....	30
2.1.1 Örgütsel Sessizlik .....	31
2.1.2 Çalışan Sessizliği .....	32
2.1.3 Sessizlik Türleri .....	33
2.1.3.1 Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması .....	33

2.1.3.2	Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması .....	34
2.1.4	Sessizlik ile İlgili Kuramsal Temeller .....	36
2.1.4.1	Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi .....	36
2.1.4.2	Fayda-Maliyet Analizi .....	36
2.1.4.3	Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	37
2.1.4.4	Sessizlik Sarmalı .....	37
2.1.4.5	Abiline Paradoksu .....	38
2.1.4.6	Kendini Uyarılama Teorisi (Self-Monitoring Theory) .....	39
2.1.4.7	Sağır Kulak Sendromu .....	39
2.1.5	Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	40
2.1.5.1	Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler .....	40
2.1.5.1.1	Yöneticiler'in Olumsuz Geri Bildirim Korkusu .....	40
2.1.5.1.2	Yöneticilerin Saklı (Zımni) İnanışları .....	40
2.1.5.2	Çalışandan Kaynaklanan Nedenler .....	42
2.1.5.3	Örgütsel Özelliklerden Kaynaklanan Nedenler .....	43
2.1.6	Örgütsel Sessizliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	46
2.1.6.1	Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları .....	46
2.1.6.2	Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları .....	46
2.1.7	Örgütsel Sessizlik Üzerine Türkiyede Yapılan Akademik Çalışmalar .....	48

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ile ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Amacı .....	53
3.2	Araştırmanın Yöntemi .....	54
3.3	Araştırmanın Bulguları .....	55
3.3.1	Otel Çalışanlarının Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	55
3.3.2	Faktör Analizi .....	57
3.4	Örgütsel Sessizlik ile Öz Yabancılaşma İlişkisi .....	77
<b>SONUÇ .....</b>		<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>87</b>
<b>EK 1- Anket .....</b>		<b>97</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>99</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Çalışanların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	56
Tablo 3.2 Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu.....	57
Tablo 3.3 Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları .....	58
Tablo 3.4 Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Davranışlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	59
Tablo 3.5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi .....	61
Tablo 3.6 Örgütsel Sessizlik Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları.....	63
Tablo 3.7 Çalışanların Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	63
Tablo 3.8 Cinsiyet Dağılımına Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları.....	64
Tablo 3.9 Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları .....	65
Tablo 3.10 Yaş Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu.....	65
Tablo 3.11 Çalışanların Konaklama İşletmeleri Değişkenine Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu .....	66
Tablo 3.12 Çalışanların Çalıştıkları Bölgelere Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu .....	67
Tablo 3.13 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu.....	68
Tablo 3.14 Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Süreye Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu .....	68
Tablo 3.15 Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Departmanlara Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu .....	69
Tablo 3.16 Cinsiyet Dağılımına Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları.....	70
Tablo 3.17 Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları.....	71

Tablo 3.18 Yaş Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu .....	71
Tablo 3.19 Çalışanların Konaklama İşletmeleri Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu .....	72
Tablo 3.20 Çalışanların Çalıştıkları Bölgelere Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu.....	73
Tablo 3.21 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu.....	74
Tablo 3.22 Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Süreye Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu .....	75
Tablo 3.23 Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Departmanlara Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu .....	76
Tablo 3.24 Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi .....	77

**KISALTMALAR LİSTESİ**

KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testleri
n	Katılım Oranı
No	Numara
p	Önem Değeri
r	Korelasyon Değeri
s.	Sayfa
SPSS	Statistics Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
ss	Standart Sapma
t	t değeri
vb	ve benzeri
vd	ve diğerleri
Vol	Volume
x	Aritmetik Ortalama



## ÖZET

Günümüz sert ve yoğun rekabet koşulları, küçülen dünya ve bilinçli tüketicinin beklentileri doğrultusunda insan faktörünün değeri anlaşılmış ve daha da önem kazanmıştır. Özellikle emek yoğun olan turizm sektöründe, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesinde, hizmet ve ürün kalitesini arttırabilmesinde, sürdürülebilir gelişim gösterebilmesinde nitelikli çalışanların yadsınamaz bir yeri ve önemi vardır.

Bu araştırmada örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğe ilişkin genel literatür bilgilerine yer verilmesi ve otel işletmelerinde yapılan bir uygulama örgütsel yabancılaşma ile örgütsel örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan anket, örneklem grubunu oluşturan İstanbulda, Ankarada, Alanyada faaliyet gösteren üç,dört beş yıldızlı otel işletmelerindeki 974 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda yaşa göre çalışanların örgütsel yabancılaşma algılamalarında, iş tecrübesi ve konaklama işletmesi türüne durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Cinsiyete, çalışılan şehir, eğitim düzeyine, çalışılan departmana göre ise çalışanların hem örgütsel yabancılaşma hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar görülmüştür. Araştırma sonucunda, otel çalışanlarının örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Sessizlik, Alanya, Otel, Cinsiyet.

**SUMMARY**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND**  
**ORGANIZATIONAL ALIEANATION: A RESEARCH ON THE HOTEL**  
**ENTERPRISES**

Today's harsh and intense competition conditions, shrinking world and conscious consumer expectations cause to understand and gain importance the value of human factor. Especially qualified employees has an undeniable a place and importance in the laborintensive tourism sector to achieve competitive advantage, improve service and product quality, carry out sustainable development.

In this study it was aimed to determine the effects of organizational alienation on organizational silence with an application at three, four, five-stars hotel establishments and to review general literature on organizational alienation and organizational silence. Study questionnaires were distributed 974 participants working at three, four, five-stars hotel establishments in, İstanbul, Ankara, Alanya. Data obtained were analyzed through SPSS.

As a result of research there were significant differences in employees' perceptions of organizational alienation by age and organizational silence by working time and hotel stars. There were also significant differences in employees' perceptions of organizational alienation and silence by gender, working city, educational level and departman. Study results showed that participants had moderate organizational alienation and organizational silence levels. Additionally, there was a moderate positive correlation between organizational alienation and silence.

**Keywords:** Organizational Alienation, Organizational Silence, Alanya, Hotel, Gender.

## ÖNSÖZ

Çalışmama katkılarından dolayı desteğini, bilgisini ve zamanını esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN'e değerlendirmeleri ve eleştirileri ile bana yol gösteren, Sayın Prof. Dr. Ufuk DURNA, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza AKTAŞ hocalarıma ve tezimin yazımında katkısını eksik etmeyen öğretmenim Zafer MURATOĞLU'na,

Desteklerini ve sevgilerini her zaman yanımda hissettiğim canım yeganem anneme ve aileme,

Gönülden teşekkürlerimi sunarım.

**Gökhan AYDINGÜN**  
**Antalya, 2015**

## GİRİŞ

Sanayi Devrimi ve bunun sonucunda gelişen ekonomik yapı toplumsal, kültürel değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişim süreci özellikle küreselleşme olgusu ile birlikte dünyadaki tüm toplumları ve toplumun yapı taşı insanı maddi ve manevi olarak etkilemiş; küreselleşmenin getirdiği bireyci düşünce yapısına, işletmelerin kurumsal yapı özellikleri ve dış çevresel faktörler de eklenince çalışanların kurumlarına karşı olumsuz bir tutum sergilemeleri gibi bir sonuç kaçınılmaz olmuştur. Örgütsel sessizlik ve yabancılaşma kavramları -son on yılın araştırmalarına konu olacak biçimde- bu olumsuz tutumların başında yer alır.

Yönetim ve organizasyon literatüründeki çalışmalar incelendiğinde, sosyal bir varlık olan insanın birey olarak tatmin edildiği ölçüde, çalıştığı kurumdaki iş verimliliğinin, üretkenliğinin, işe adanmışlığının, örgütsel bağlılığının da arttığı görülmüştür. Araştırma geliştirmesi güçlü, öngörüsü yüksek işletmeler, bu nedenledir ki hedeflerine ulaşmanın, çalışanın yüksek tatmininden geçtiği gerçeğini asla gözardı etmemişlerdir.

Ekonomisindeki lokomotif payından dolayı ülkemizin turizmi; ana unsuru konaklama işletmeleri olan ve hizmet kalitesi ölçüğünde kârlılığa ve devamlılığa ulaşabilen turizmin de, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik bağlamında çalışanlarının tutum ve davranışlarını önemsemesi bir zorunluluktur. Yine bu nedenledir ki bu yüksek lisans tezi, bu amaca hizmeti sorumluluk olarak tanımlar.

Bu kapsamda yapılan çalışmanın birinci bölümünde yabancılaşma kavramının farklı bilim disiplinleri tarafından tanımı yapılmıştır. Daha sonra yabancılaşma kavramının insanlık tarihi kadar eski olan tarihinin süreci anlatılmıştır. Bu kavramın gelişiminde katkı sağlayan yaklaşımlara değinilmiştir. Bu tez çalışmasının ana konusu olan örgütsel yabancılaşma kavramının tanımı yapılmıştır. Örgütsel yabancılaşmaya neden olan örgüt içi ve örgüt dışı nedenler açıklanmıştır. Bu bölümün sonunda yabancılaşma üzerine Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar turizm özeli öncelikli olmak üzere farklı sektörlere ait çalışmalara değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise sessizlik tanımı yapılmış. Örgütsel sessizliğin farklı tanımları yapılarak çalışan sessizliği tanımı yapılmış; sessizlik türleri açıklanmıştır. Sessizlik ile kuramsal teorilerden bahsedilerek örgütsel sessizliğin çeşitli tanımlamalarına yer verilmiş; örgütsel sessizliğin yöneticilerden, çalışanlardan ve örgütten kaynaklanan sebeplerine değinilmiştir. Buna bağlı olarak da örgütsel sessizliğin örgütsel ve bireysel sonuçları

açıklanmıştır. Sonuç olarak örgütsel sessizlik üzerine Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar, turizm sektörü başta olmak üzere farklı sektörlere ait çalışmalar irdelenmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise, araştırmanın teorik kısmında ortaya konan bilgilerin turizm sektöründeki yansımaları ele alınmış; İstanbul’da, Ankara’da ve Antalya ili Alanya ilçesinde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YABANCILAŞMA

#### 1.1 Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kavramı Sanayi Devrimi sonrası kapitalist ekonomik sistemin toplumlar üzerinde yarattığı sosyal değişim ve toplumun yapı taşı insan üzerinde yarattığı psikolojik etki dolayısıyla bir çok farklı bilim disiplini tarafından araştırılmaya değer bulunmuştur. Her bir bilim disiplini kendi bakış açısından yabancılaşma kavramını ve tanımını oluşturmuştur. Yabancılaşma kavramında ve tanımındaki bu çok seslilik aslında kavramın evrensel bir olgu olmasına da ön ayak olmuştur.

Öncelikli olarak yabancılaşma kelimesinin etimolojik temellerini inceleyecek olursak Latince bir şeyden uzaklaşmak anlamına gelen alienare fiilinden türetilmiş olan alienare nesnesi Latince üç farklı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Alienare kelimesi Latince ilk kullanımı mal, mülk veya mülkiyet kavramıyla bağlantılıdır. Bu bağlamda alienare'nin anlamı bir şeyin mülkiyetinin başka birine sahiplik anlamında geçmesi ya da transfer edilmesidir. Latince temelleri olan Alienare ikinci geleneksel kullanımı ise orta çağ İngilizcesine kadar gitmektedir. Buradaki anlamı ise örneğin şiddetli bir şok sonucu, sara hastalığı krizinde kişinin zihinsel gücünü kaybetmesi, felç olması ya da farkında olunmayan durum olarak hastalıklı ruh hali olarak kullanılmaktadır. Alienation'ın son kullanımı ise kişinin kendisinden hoşlanmaması,(bir şeyden) ayrılmaya neden olması, sebep olması anlamına gelmektedir (Schacht, 1990: 9-11).

Bununla beraber yabancılaşma kelimesi İngilizcede Toplumbilim Terimleri sözlüğüne göre ise belli tarihsel koşullarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin (emeğin, paranın, toplumsal ilişki sonuçlarının, insanın özelliklerinin ve yeteneklerinin) bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen ya da özlerinde olduklarından değişik biçimde kavranması anlamına gelmektedir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim Tarihi:28.08.2014).

Yabancılaşma'nın diğer dillerdeki kullanımına baktığımızda ise Fransızcadaki 'aléné',İspanyolcadaki 'alienado' sözcüklerine dayanır. Bu sözcükler kendisinden kopmuş insanı tanımlamak için kullanılmıştır (Şirin, 2009: 165).

Türkçe etimolojik sözlüğe göre ise yabancılaşma, Farsça kökenli boş, ıssız yer anlamına gelen yaban sözüden türetilmiştir. Türkçede yaban sözcüğünü karşılayan bir de 'il, el' sözcükleri de vardır. Bunun yanı sıra 'yabani' veya 'yabancı' elden olan, yerli, bildik olmayan kimse demektir. Anlam daha da genişletildiğinde evcil olmayan, uygarlaşmamış, toplumdışı bırakılan anlamında kullanılmaktadır (Kiraz, 2011: 148).

Yabancılaşma'nın literatürde felsefi anlamda öncelikli ilk olarak kullanan Hegel olmuştur. Hegel'e göre önceden var olan bir düşünceyi maddeleştirmek için insanın kendisini emeğinin ürününden ayırır ve vücudunun dışına çıkarır. Böylece insan imal ettiği, ürettiği şeyi kendi varlığı dışına çıkararak ayırır. Hegel'in yabancılaşma tanımı, antropolojik tanım olarak da nitelendirilebilir (Novack ve Mandel, 1987: 23).

Felsefi anlamda yabancılaşma, özsel varlık olarak 'kişi' ile onun tarihsel var oluşu arasındaki çelişkinin sonucudur. İnsanın türsel niteliklerinin ifadesi olan kendine özgü güçleri ve imkanları, metaforik bir anlatımla onun mülkiyetidir. Öz ile varlık arasındaki zıtlık, bu mülkiyetin yabancılaşması şeklinde tasvir edilmiştir. Çünkü bireyin özsel nitelikleri ve enerjisi kendi dışında bir şeye yöneldikçe dışsal bir karakter kazanmaktadır. Ortak bir var oluşla birliğini yitirmektedir (Ertoy, 2007: 18).

Sosyolojik olarak yabancılaşma kişinin içinde yaşadığı topluma, kültürel değerlere ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolması, değer ve normları anlamsız görmesi, kendisini güçsüz ve yalnız hissetmesi durumu ya da hızlı toplumsal değişimin yaşandığı toplumlarda mevcut toplumsal kuralların bireyin amaçlarına ulaşmasında meşruiyetini yitirmesi sonucu yaşanan kuralsızlık veya anomi durumudur (Kılıç, 2009: 8).

Siyasal Yabancılaşma Tummers'e (2011) göre devletin koyduğu yürürlükteki yasalar karşısında kişinin psikolojik bağının kopması durumudur. Ergil (1980) göre kişinin psikolojik bağının kopması üç farklı bakış açısı ile değerlendirmek gerekir. Genel olarak bireylerin beklentileriyle var olan yapılara (toplumsal kurumlara), değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşmasıdır. Bireysel düzeyde bu süreç bireylerde deneyim ya da deneyimsel kayıp hissi oluşturmaktadır. Davranışsal düzeyde ise deneyimsel kayıp ya da uzaklaşmaya yönelik bireyin kendini yeni toplumsal yapılara yönelik bağlılık arayışları girişiminde bulunması ya da kendini toplumsal süreçlerden olabildiğince soyutlaması olarak tanımlanmıştır.

Teolojik anlamda yabancılaşma, insanın gerçek dünyada var olmayan bir varlığı nesneleştirip onu putlaştırarak, ona körü körüne bağlanmasıdır. Belli bir zaman sonra insanın kendisini, kendi yarattığı varlığa karşı köle durumuna düşürmesidir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 29).

Yukarıda ifade edilen farklı bilim disiplinlerinin yabancılaşmaya yönelik tanımlarından yola çıkarak yabancılaşma kavramının genel bir anlamını yapacak olursak (Şimşek vd, 2006: 573);

- Yabancılaşma bir kavram ilişkisi olarak, birinin veya bir şeyin, birisinden veya bir şeyden yabancılaşması ile ilgilidir.
- Yabancılaşma insanın doğasında vardır.
- Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir.

- Yabancılaşma kişilerin sosyal çevreleri ile yakın bir ilişki göstermektedir.
- Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasındaki hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi de önem taşımaktadır.
- Yabancılaşma da, daha fazla rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi farklı insan ilişkileri ortaya çıkabilmektedir.

Kuru (2009), yabancılaşmanın kesin ve tutarlı bir tanımı olmadığını yabancılaşmanın bir kişilik bozukluğu mu, yoksa bir toplumsal sorun mu olduğu; bireylerin diğer insanlarla, nesnelere iletişiminin ya da onu kuşatan toplumsal sistemlerin bir işlevi ya da sonucu mu olduğu; gerçekliğin kendisi ya da gerçeklik algısının özelliğinden mi kaynaklandığı konusunda karmaşanın devam ettiğini belirtmektedir.

Bu karmaşıklığın devam etmesinde bir başka boyutu ise Damarin (2005) ifade etmiştir. Damarin (2005), yabancılaşma'nın bir durum mu? yoksa insanı yabancılaşmaya iten bir süreç mi? olduğunu yönündeki fikrine cevap aslında 1969 yılında Halim Barakat'tan gelmiştir. Barakat (1969) daha önce yabancılaşma kavramı ile ilgili ifadelerde söylediği üzere yabancılaşmanın insanın karşılaştığı durum olmasından ziyade insanı yabancılaşmaya götüren bir süreç olduğundan bahsetmiştir. Kısaca Barakat'ın (1969) düşüncesi açıklayacak olursak insanı yabancılaşmaya iten süreç üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada toplumun sosyal yapısından kaynaklanan insandaki güçsüzlük hissi oluşturmaktadır. Ayrıca sıradan insani ilişkiler, toplumun insan üzerindeki uyum baskısı, değişimin ve sürekliliğin getirdiği devinim, kişi ile toplum arasındaki amaç ve anlamlar arasında ayırım oluşturmaktadır. İkinci aşamada ise toplumun sosyal ve kuralcı yapısından kaynaklanan toplumdaki egemen değerler, hedeflerin insandaki tatminsizlik hissi ile birlikte reddetme, kabul etmeme ve son olarak kişinin bu reddetmesini fiiliyata dönüştürmesidir. Bu son aşamada insan üç farklı eylemde bulunmaktadır. Kişi ya toplumdan izole bir hayat sürmekte ya da bunun en uç noktası olarak intiharı seçmektedir. Diğer taraftan topluma egemen hedef, amaçlara itaat etme yolunu seçerek uyum davranışını göstermektedir. Son olarak baskın toplum değerlerine karşı gelip isyan ederek bu değerler yerine yaratıcılığını kullanarak yeni yollar bulmasıdır .

İşte bu üç aşama Barakat'a (1969) göre yabancılaşmanın bir süreç olduğunun tezidir. Aslında Barakat'ın (1969) bu tezi yabancılaşmanın durağan ve soyut anlamını yeniden işlerlik kazandırması ve anlamını insan zihninde canlandırması bakımından önem arz etmektedir.

### **1.1.1 Yabancılaşma Kavramı'nın Tarihsel Süreci**

İnsanlık tarihinin başlangıcı aynı zamanda yabancılaşmanın da tarihi olarak gösterilebilir (Seeman, 1953: 783). Yabancılaşmadan Platon'un idealar söylemindeki insanın formel dünyadan kopup görüngüler dünyasında yaşıyor olduğu savı yabancılaşmanın Antik



Yunanda da olduğunun bir kanıtı olarak gösterilebilir(Yalçın, 2009: 76). Özellikle Helenistlik dönemde yabancılaşma kavramı tanrıyla bütünleşme olarak kullanılması bu savı desteklemektedir (Kılıç, 2010: 40).

Özbudun ve Demirer'e (2007) göre ise yabancılaşma kavramının tarihsel köklerini toplumun özel mülkiyet temelinde sınıflara bölündüğü ve üretilen servetin denetimine el koyan bir azınlığın toplumun bütünü üzerinde yaptırım kazanması sonucu çoğunluğun büyük ölçüde egemenlerin iradesine teslim olduğu sınıfsal toplumun oluşmasıyla ortaya çıktığını söylemişlerdir.

Yabancılaşma, 18.yüzyılın son döneminde özellikle post modern düşünce, global toplumun karşılıklı bağımlı ve karmaşık ilişkilerine bireysel tepkileri açıklamada önemli bir bakış açısı olmuştur (Ertoyl, 2009: 39) . Karl Max'ın Sanayi Devrimiyle beraber insanların emeğini satarak geçinmeleri zamanla insanın hem emeği sonucu ortaya çıkardığı ürüne, hem üretim sürecine hem cinslerine karşı yabancılaşmanın neden olduğuna yönelik ampirik olmayan söylemiyle beraber günümüz dünyamızda yabancılaşma yerini almıştır (Kaplan, 1978: 116).

1950'lerde ise yabancılaşma olgusu ana temeli sosyal ilişkilerde değil insanın bireyselliğinden kaynaklandığına dair araştırmalar yapıldı (Musto, 2010: 92). Bu araştırmaları destekler nitelikte sanayi sosyolojisi alanında yabancılaşma olgusunun 1950'li yılların ikinci yarısında Robert Blauner tarafından ilk kez objektif bazı özelliklerin göz önüne alınarak incelenmeye çalışıldığı görülmektedir (Ludz, 1973: 28). Bu bağlamda Melvin Seemanın(1953) yabancılaşmaya yönelik ampirik araştırmaları olmuştur.

Çelik'e (2001) göre 1980'li yıllar yabancılaşma kavramının içinin boşaltılmasına yönelik sürecin devamı olarak muğlak, belirsiz kendi kendisiyle çelişen hatta birbiriyle kesişen anlamlar yüklendiğini görülmektedir. Günümüzde ise yabancılaşma olgusu insanın modern zamanda toplumların dokusunun temel ögesi olmuştur. Yabancılaşma, hem modernlikten kaynaklanan kimi maddi koşulların yarattığı bir olgu olmuş hem de bu maddi koşulların var olabilmesi ve sürdürülebilmesinin bir gerekliliği haline gelmiştir. Üstelik de modern insanın yaşadığı sorunların ve mutsuzluğunun kaynağı çoğu kez bu olgu oluşturmaktadır (Yenice, 1995: 76).

Yabancılaşma kuramı özellikle Sanayi Devrimi ile beraber batı kültürünün bir özelliği gibi gözüke de doğu kültüründe de özellikle islam düşünürleri arasında yabancılaşma kavramını iki farklı boyutta incelenmiştir. İlk boyut olarak insanın iç dünyası ve onun dinamikleri ile ilgilidir. Bu boyutu da sosyolojik bir açıdan 'Kendisi Olmayan İnsan' kitabında yorumlayan sosyolog Ali Şeriatî olmuştur. Yabancılaşmayı insanın kendini gerçekte ve hakikatte olan şekliyle hissetmediği, aksine kendi içinde cin olduğu ve bu cinden

kaynaklanan bir hastalık hali ya da kişinin öz benliğinin yok olup bozulması olarak tanımlamıştır (İlhan, 2012: 43).

Yabancılaşmanın ikinci boyutunu ise toplumsal boyut açısından ve toplumsal sürecin insan üzerindeki etkisi olarak incelenmiştir. Bu konuda İbni Haldun ‘Mukaddime’ eserinde refah ve bolluk olarak ifade edilen uygar yaşamın kişi üzerinde çeşitli zevk ve alışkanlıkların kişiyi dünyaya ve maddi alışkanlıklara yönlendirdiğini bunun sonucu olarak kişinin manevi dünyasının bozulduğunu ifade etmiştir. Bu davranışlar bütünü bir sonucu olarak kişinin manevi bütünlüğünü oluşturan hayır ve faziletten uzaklaşarak kişinin yozlaştığını ifade etmiştir (Uludağ, 1982: 420). Aynı zamanda kişinin bitmek bilmeyen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için özellikle ahlaki olmayan farklı çözüm yollarına başvurmasının kişinin yaşadığı toplama ve onun değerlerine yabancılaştırdığını söylemiştir (Uludağ, 1982: 671).

### **1.1.2 Yabancılaşma ve Yaklaşımlar**

Yabancılaşma kavramı, farklı bilim disiplinler bakımından farklı açılardan incelenmiştir. Kavram ilk incelenmeye başlandığı zamanlar bireysel bazda ele alınmıştır. Bireyi etki eden nedenler genel itibariyle tek bir nedene bağlı olarak incelenmiştir. Bunda toplumda var olan değişimin durağan bir seyir izlemesi de etken olmuştur. Yabancılaşmanın sanayi devrimiyle sosyal etkileşim çerçevesinde ele alınması sonucu yabancılaşma kuramları oluşmuştur.

#### **1.1.2.1 Georg Fredrich Wilhelm Hegel ve Yabancılaşma Kuramı**

Hegel, yabancılaşma kavramını felsefi anlamda öznel, tarihsel ve kurumsal kökleri ile birlikte kullanan ilk düşünürdür. Hegel sisteminde yabancılaşma, bireyin ekonomik, politik ve kültürel nesneleşme süreçlerinde rasyonel katılımından yoksun hale gelerek benlik kaybına yol açmasına ve yaratıcı doğasından uzaklaşmasına neden olmaktadır (Ertoyl, 2007: 49). Bu süreçleri ifade ederken de yabancılaşma terimi iki anlamda kullanmıştır. Kişinin sosyal gerçekliğinden ayrılması ve belirsizlik olarak olumsuz anlamda, kişinin istek ve arzularının sosyal gerçekliklerle uyuşması olarak olumlu anlamda kullanmıştır (Millioğulları, 2004: 17).

Hegel, yabancılaşma kavramını oluştururken diyalektik adını verdiği bir süreç sonrası yabancılaşmanın yok olacağını asıl bilgiye ulaşılacağını belirtmiştir. Hegel felsefesinde diyalektik’in üç aşaması vardır. Henüz ‘kendi bilincine kavuşmamış olan ben’ (tez), kendi bilincine kavuşmak için ‘ben olmayan’ ile yani öteki (antitez) ile karşılaşır. Bu karşılaşma sonucunda ‘ben’ artık ‘kendi bilincine kavuşmuş bir ben’ (sentez) olur (Kiraz, 2011: 155).

Hegel felsefesinde yabancılaşma tanımı içinde ‘ide’ kavramını da bilmek gereklidir. ‘İde’ mutlak varlıktır (ruhtur) yani her şeyin özünde olandır ve doğa ‘ide’dir. Hegel ‘ide’nin, kendinden uzaklaşarak; özüne aykırılışarak yabancılaştığını söylemiştir (Sezer, 2007: 3).

Diyalektik süreç içinde “Mutlak Ruh”un hareketi, bir yabancılaşma hareketi olduğu kadar, aynı zamanda bir yabancılaşmadan kurtulma hareketidir (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 119). Bu kurtulma hareketini Marx şöyle ifade etmiştir. İnsanın nesnelere ve yabancı nesnelere dönüşmüş karakteristik güçlerinin edinilmesi, birincisi yalnızca bilinçte, salt düşüncede, yani soyutlamada cereyan eden bir edinme durumudur. İkincisi bu tür, ‘nesnellikten kurtulma’ ‘yabancılaşmanın kaldırılması’ Hegel de öyle bir görünüm içindedir ki duyarlık, din, devlet vb. düşünsel varlıklardır. Çünkü insanın gerçek özü yalnızca ‘Geist’ tir. Bunun gerçek biçimi düşünen mantıksal, spekülative ‘Geist’ tir. Yani Geist’in spekülative bir yapıya sokulması başarılı olduğu takdirde her somut yabancılaşmayı kaldırılmış olarak görmektedir. Bu yabancılaşma sanki büyüdü bir değnekle dokunulmuş gibi insansal özgürlük alanı olmaktadır. Söz konusu alan, insanın ‘kendi kendisinde’ bulunduğu alandır. Çünkü onun ‘Geist’ i ‘kendi kendisindedir’. Ya da insan, politika ve hukukun kendi yabancılaşmış yaşamının bir anlatımı olduğu sonucuna varırsa onun bu politika ve hukukun kölesi olmayıp durumun tersine olduğu hemen ortaya çıkacaktır. Zaten bu politika ve hukuk içinde o, ‘gerçek insansal’ yani ‘özgür yaşamını’ gerçekleştirir (Davidov, 1998: 85).

Kısaca Hegel’in yabancılaşma kavramını özetleyecek olursak, insanın yabancılaşmış bireyin diyalektik süreç içerisinde doğaya, topluma ve işe yabancılaştığını geliştirmiştir (Kaplan, 1978: 117).

### 1.1.2.2 Ludwig Feurbach ve Yabancılaşma Kuramı

Yabancılaşma kavramını, dinsel bir nitelik olarak ilk kez Feurbach ile birlikte anlam kazanmıştır. Feurbach, insanın kendi özünü keşfetmeden önce bu özü kendi ‘ötesine’ yansıttığını belirtir. Yabancılaşma, tam da bu insanın özünü ‘kendi dışına yansıtma’ halidir. Tin’e oluşturu bir kudret atfederek nesnel tarih alanını ve dışsal doğa alanını kuran yabancılaşmanın gerçek olduğunu savunan Hegel’in aksine Feurbach, yabancılaşmanın hayali olduğunu yaratılmamış da olan kurmaca bir öze ilintilendirir. Bu noktada, Feuerbach, Hegel’i baş aşağıya çevirmiştir. Böylece ona göre, tanrı belli güçlerin sahibi olan insandan kendisi dışındaki bir varlığa aktarılmış olan insansal güçleri temsil etmektedir. Bu nedenle, insan kendi öz gücüyle ancak tanrıya tapınarak ilişki kurar. Tanrı nedenli zengin ve güçlü olursa insan, o denli zayıflar ve yoksulaşır (Fromm, 1993: 56).

Yabancılaşmanın sahip olabileceği tek olumlu yön insanı özünü dışında aramasından sonra içinde aramaya yönelten bir ara evre oluşturmaktır. Böylece birer yabancılaşma olan din ve tanrı olgusu, insana bir büyütme aynası görevi görmekte böylece din, insanın çocuksu özünü oluşturmaktadır (Özbudun vd, 2007, s. 20).

Feuerbach, yabancılaşmanın aşılabilmesi için, insanın ‘zsel nitelikleri olan irade, akıl ve sevgiyi kullanarak kendisinde topladığı anda yabancılaşmadan kurtulacağı gibi aynı zamanda tanrının köleliğinden kurtulabileceğini ifade etmiştir.(Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 121).

### 1.1.2.3 Karl Marx ve Yabancılaşma Kuramı

Karl Marx, yabancılaşma kavramını bireyin rasyonel potansiyelini ve benlik bilincinin kaybı değil üretim-tkretim ilişkilerinin ortaya çıkardığı imkanları kullanmama olarak ortaya çıkmaktadır (Ertoy, 2007: 57). Marx bunu toplumsal ilişkiler temelli birbirine karşıt ve çatışan sınıflar arası mücadeleye dayandırarak bir nevi yabancılaşma olgusunu maddesel bir hale getirmiştir. Bunu yaparken de yabancılaşma kavramını felsefi kökenlerinden sıyrıp somut gerçekler düzeyinde layık olduğu statüye kavuşturmayı amaçlamıştır (Tolan, 1980: 157).

Yabancılaşmayı iki farklı kelimeyle ifade eden Marx, Almanca olan ‘‘Entfremdung’’ kelimesini yabancılaşma, yabancılaştırma, soğuma anlamında kullanmıştır.‘‘EntuBerung’’ kelimesini de yoksunluk, eksiklik ve dışsallaşma anlamında kullanmıştır (Kürüm, 2011: 4).

Marx, iş bölümünü emeğin toplumsal niteliğinin, yabancılaşma erevesi içerisinde iktisadi dışa vurumu olduğu söylemektedir. Yani iş bölümü, insanın cinsil varlık biçimindeki etkinliği olarak yabancı duruma gelmiş, yabancılaşmış bir biçimde koyma olgusundan başka bir şey değildir (Marx, 2000: 54).

İşçi Marx’a göre üretirken kendi varlık yapısına nasıl kendini yabancılaştırıyorsa aynı şekilde yabancıya da yabancının kendisinin olmayan bir etkinlik sunmakla hem üretim araçları sahibini kendi varlık yapısına yabancılaştırmakta hem de ilişki bütünüyle iki yabancılaşmış kişi arasında bir alış-veriş haline gelmektedir (Kızıltan, 1986: 25).

Bunda retim araçlarını ellerinde bulunduranlar kendine yabancılaşma içinde kendisini rahat, onaylamış hissediyor ve yabancılaşmayı kendi öz gücü olarak biliyor ve görünüşte bu yabancılaşma içinde insanı var oluşunu elde ediyordu. Bunlardan yoksun olan proletarya da; insan olarak aynı kendine yabancılaşma içinde mahvolmuş buluyorlardı. Bu yolla, özel mülkiyet yabancılaşmanın daha ileri aşamalarının gelişmesinin ve toplum içerisinde derinlik kazanıp yaygınlaşmasında ana etken olmuştur (Ertoy, 2007: 68).

Yabancılaşma Marx’ta farklı şekillerde etkiye neden olmaktadır. Öncelikle işçi yabancılaşmanın tesiriyle kendi emek gücüne yabancılaşacaktır. Marx, ‘yabancılaşmayı emeğin yabancılaşmasının (elden çıkmasının) salt ulusal-ekonomik olgusu olarak saptamaktadır. Bu saptama, ekonomik bir trajedi ve mantıksal bir paradoks biçimindedir.’1844 El Yazmaları’ eserinde bunu işçi ne kadar çok meta yaratırsa o kadar ucuz bir meta durumuna gelecektir. İşçi emeği ile dış dünyayı, duyusal doğayı ne kadar çok

edinirse yaşam araçlarından o kadar çok uzaklaşır. Bu uzaklaşma çift yönlüdür. İlk olarak, duyusal dış dünyanın onun çalışmasının nesnesi, emeğinin yaşam aracı olması giderek artan bir biçimde sona erer. İkinci olarak da yine bu dış dünyanın dolaysız anlamda bir yaşam aracı işçinin fiziksel varlığının ayakta kalması için bir araç olması giderek artan biçimde sona erer (Davidov, 1998: 59).

Yabancılaşmanın insan üzerindeki bir diğer etkisinde ise Marx insanlar arasındaki ilişkinin parayla ölçülmesi ve bunun sonucu olarak insanın paraya tapar hale gelmesi sonucunda insanın bir sanayinin ya da bürokratik bir mekanizmanın dişlisi olmaya başlayacağını, özgürlüğünü kaybedeceğini insanlık yapısından uzaklaşarak yabancılaşacağını bir eşya niteliğine bürüneceğini ileri sürmüştür (Yeniçeri, 2009: 137).

Marx'ta yabancılaşma insanın kendine olduğu kadar yaşamına da o derece yabancılaşmaktadır. İnsan kendi öz varlığı emeği, iş bölümü ve özel mülkiyet vasıtasıyla artık kendi gücü dışında insanı hayvandan ayıran türsel özellikleri kaybolmaktadır. İnsan sadece emeğini satarak ayakta kalabilme, hayatta var olma dürtüsü onda güçsüzlük duygusu yaratır. İnsan sadece boş vakitlerinde kendi cinsi varlığını yerine getirirken emeği onu bu haklarından mahrum ederek hayvansal içgüdülerin bir parçası haline getirmektedir. Sadece makine'nin bir parçası haline gelerek onunla özdeşleşmiştir. Bir nevi yabancılaşmış insan, hayvan türünün farklı bir şekli ya da mutasyona uğramış insan haline gelmiştir. Marx kapitalist toplumda değişim değerinin kullanım değeri üzerindeki egemenliğini ve parasal ilişkilerin yüceltilmesi yoluyla insani ilişkilerin ve kullanmadan doğan yararın yok olması olgusunu 'meta fetişizmi' olarak nitelemiştir (Tolan, 1980: 154).

Erkal (1984) göre endüstriyel toplum sadece kapitalist toplum olmadığını söylemiştir. Bu düşüncesini destekleyici fikir olarak her sistemin pragmatik tedbirler başvurduklarını düşünüldüğünde bu toplulukların klasik kapitalist toplumdan ne ölçüde uzaklaştıklarının gerçeği ile karşılaştığını sanayi cemiyeti hangi sisteme sahip olursa olsun, rasyonel çalışma şekli ve işletme birimi benzer faaliyetlere sahip olduğunu ifade etmiştir.

Marx'ın fikirlerine en büyük eleştiri Polonyalı komünist felsefeci Adam Schaff'dan gelmiştir. Schaff, en başta yabancılaşma olgusunun ana temeli olan özel mülkiyet'in kaldırılmasının yabancılaşmanın tamamen yok olamayacağını savunur. Sosyalizmin ve sosyalist bir toplumun emeğin uzmanlaşmasıyla zorunlu olarak bağlı karmaşık görevler ve yaygın bürokrasi yüzünden belli yabancılaşma türlerini koruyacağını ileri sürmüştür (Mandel ve Novack, 1987: 15).

#### 1.1.2.4 Herbert Marcuse ve Yabancılaşma Kuramı

Herbert Marcuse, günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmeler ışığında insanı değerlendirirken hem Hegel'i hem de Marx'ın düşüncelerini bazen birbirini destekler nitelikte kullanmıştır. Bazen de karşılaştırarak ele almıştır (Ertoy, 2007: 108).

Marcuse, Marx'ın yaşadığı döneme göre sosyal yaşamın birçok alanda değişikliğe uğradığını belirtmektedir. İleri sanayi toplumunda yabancılaşmanın toplumun tüm temel sınıfları için geçerli olan bir olgu olduğunu ileri sürmüştür (Eryılmaz, 2010: 8).

Bu minvalde üretim araçlarının sosyalleştirilmesiyle üretici etkinliği meydana getirecek sömürü ve yabancılaşmayı önleyecek toplumsal duyarlılığın ve özgürlüğün yaygınlaştırılması gerekir. Bu duyarlılık sayesinde değişim nitelikli bir boyut kazanacak, kapitalist düzenin veya bürokratik sosyalizmin ürettiği ahlaki sorunlara çözüm bulabilecektir. Marcuse, bu hedef için politik ve ahlaki radikalizmi önermektedir. Marcuse bu radikalizmi sadece Karl Marxın aksine işçi sınıfının gerçekleştiremeyeceğine söylemektedir. Üretim sürecinin mekanik hale gelmesi ve bu mekanikliğin hayatın bütününe yayılmasının insanı tüketerek yabancılaşmasına neden olduğunu ileri sürmektedir (Ertoy, 2007: 60).

Bu sebeple Marcuse'a göre yabancılaşmanın aşılmasında umut, işçi sınıfından çok toplumdaki öğrenci, etnik azınlık gibi sistemle bütünleşmemiş marjinal kesimlerde (Kılıç, 2009: 35). Özellikle modern ekonomik sisteme entegre olmuş işçi sınıfı uygun bir bilinçlenme yoluyla yabancılaşmayı kırma hareketine girmesi beklenmesi pek muhtemel gözükmemektedir. Marcuse, rasyonel düşüncenin araçsallaştırılması kadar teknoloji aracılığıyla insani niteliklerin 'şeyleştirildiğini' ifade etmiştir. (Ertoy, 2007: 113).

Örneğin özgürlükler ülkesi Amerika'da kitle haberleşme araçları vasıtasıyla, insan varlığı derin bir baskı altına alınmaktadır. Bu yolla insan tümüyle sömürgeleşmekte, tutum ve eylemleri ile dış dünyayla ilişkilerinin bilincine varamayan, ama toplumu yönetenlerin istediği şeyleri, istediği ölçüde, istediği yer ve zamanda tüketen bir robot haline gelmektedir (Taş, 2007: 49).

Yeniçeride (2009) bu düşüncüyü destekler nitelikte şu yargıya varmıştır. Teknik ilerlemeye rağmen insan, üretici düzenin boyunduruğu altına girmiştir. Gelişmiş sanayi toplumunun köleleri, incelmış kölelerdir. Ancak köle olarak kalmaktadırlar. Çünkü kölelik baş eğmekle ifade edilemez. Ancak araç durumunda olmakla ve insanın nesneye indirgenmesiyle tanımlanabilir.

Sonuç olarak, Marxın kapitalist toplum için yaptığı ana eleştiri olan toplumun 'sahip olmak' ve 'kullanmak isteğini' insanda en egemen istek haline gelmiştir (Fromm, 1993: 53). Bunu yaparken de günümüz yaşamında teknolojik düzenlemenin etkisiyle, sistemin

muhafazası ve idamesine yönelik üretim ve tüketim değerlerinin egemen olduğu, değişime kapalı, güdümlü ileri sanayi toplumunun yazgısı, tek boyutlu yabancılaşmadır (Kılıç, 2009: 35).

#### 1.1.2.5 Charles Wright Mills ve Yabancılaşma Kuramı

Wright Mills'in yabancılaşma ile ilgili düşünceleri onun toplumda iktidar'ın kaynakları ve paylaşımına yönelik olmuştur. Ona göre çağdaş kapitalist sanayi toplumu, iktidarı elde etme ve kullanma imkânı bakımından ayrıcalıklı bir konumda bulunan belli bir azınlık tarafından yönetilmektedir. Bu azınlık Mills tarafından 'iktidar seçkinleri' olarak tanımlanır. Ona göre iktidar seçkinleri asalete değil kurallar, ilkelere ve etkin denetime göre şekillenmektedir. İktidarla ilgili düşüncelerini üretim ilişkileri ya da özel mülkiyete bağlı kalmayarak üst yapısal bir problem olarak görmüştür. Sorun Mills göre toplumu üst yapısından kaynaklamaktadır (Ertoyl, 2007: 117).

Mills'te günümüzde özellikle iletişimin ön plana çıktığı bir dünya düzeninde bireyin yabancılaşma sorunu bireyin yaşam kalitesinden kaynaklanmaktadır. Yakın zamanda özel hayat diye bir şeyin kalmayacağı ileri sürerek toplumun büyük kesiminde bireylerin bireysel hayattan kopmuş denecek kadar uzaklaşmış ve büyük kurumlarla çerçevenilmiş bir hayat sürmekte olduğunu iddia etmiştir (Yeniçeri, 2009: 140).

Tolan'a (1980) göre çağın yeni ürünü beyaz yakalı, kendini var eden gittikçe daha fazla yabancılaştırmak için çaba sarf eden kitle uygarlığı bir yana kendine özgü bir kültüre sahip değildir. Bunda emeğinin ürününe görelilik olarak yabancılaşmış olması nedeniyle işini alışageldiği hep aynı monoton işle geçirmek zorunda olduğundan boş zamanlarını isteyerek ona satılan özde niteliksiz yapay eğlencelerle geçirmektedir. Beyaz yakalılar dışında kitle toplumu özelliği gözükken Amerikan toplumunun görünürde demokratik bir nitelik taşıyan mekanizmanın aslında sosyolojik olarak hiçbir geçerliliği ve işlevi yoktur. Amerika'da kamu toplumu varlığından çok siyasal ve toplumsal açıdan yabancılaşmış bireylerin oluşturduğu kitle toplumu yer almaktadır. Kitle toplumunun özellikleri itibariyle kamu kendi fikirlerini beyan eden kişilerden çok kitle iletişim araçları vasıtasıyla fikir ve düşünceleri oluşan kitle yığını haline gelmektedir. Kitle haberleşmesinin örgütlenme biçimi bakımından bireyler anında ve etkin yanıtta bulunmasına izin vermemektedir. Kamuoyu oluştuktan sonra eyleme geçilmesi safhasında resmi makamlarca ve iktidar çevrelerce denetlenmektedir. İktidar kurumları karşısında kamunun bağımsızlığı kalmamakta, iktidarı oluşturan kişi ya da kurumların açık ya da örtülü yollardan nüfuzlarını kullanarak kişilerin karşılıklı ve özgür tartışma yoluyla kamuoyu yaratabilme özgürlüklerinin ellerinden alınarak bireyi yaşadığı topluma yabancılaştırmaktadır.

### 1.1.2.6 Erich Fromm ve Yabancılaşma Kuramı

Erich Fromm, yabancılaşma kuramını Marx'ın düşünce felsefesiyle Sigmund Freud'un psikanaliz yöntemini sentezleyerek modern yaşamın insan üzerindeki etkilerini incelemiştir. İnsanın kendi yarattığı ürünün onun karşısına geçerek ona egemen olması şeklinde Marx tarafından tanımlanan yabancılaşma olgusuyla 'Freud'un kuramındaki temel kavramlardan biri olan aktarma (transference) edimi arasındaki yakın ilişki her iki düşünürü ortak bir temelde birleştirmiştir. Ancak Fromm aktarma ile Freud'un yalnızca yetişkinin bilinç dışında saklı olan ve çocukluğuna ait olayların harekete geçirdiği mekanizmayı yeterli bulmamaktadır. Ona göre aktarma mekanizması kişinin kendi yarattığı bir nesneye (kişi, şey ya da ülkeye) aşırı bir sevgi veya tutku ile bağlanması ona tapması ve o nesneyi putlaştırmasıdır. Endüstri toplumun çağdaş insanı ile puta tapar arasında bu bakımdan hiçbir fark yoktur. Ancak çağdaş insan, putların biçimini değiştirmiş ve onlara kendi hayatından daha geniş bir yer vermiştir. Çağdaş insan, kendi hayatını yöneten kör ekonomik kuvvetlerin bir esiri haline gelmiştir. Bu bağlamda yabancılaşan sadece işçi sınıfı değil, herkeştir. Bu yönüyle yabancılaşma bir kişilik hastalığı olarak çağdaş insanın psikopatolojisinin temelinde yatmaktadır.'Sağlıklı Toplum' yapıtında Fromm tüm insanların paylaştığı kimi temel gereksinimler bulunduğunu ancak bu gereksinimlerin biyolojik temelli değil insanın doğayla uyum halinde yaşayan hayvanlar dünyasından ayrıldıkça ve bilgisi arttıkça yoğunlaşan güvensizlik duygusuyla bağlantılıdır (Kızıltan, 1986: 57).

Birey toplum içinde yaşamıyla birlikte yaratıcı olmak, sabit köklere sahip olmak, kimlik gereksinimleriyle yaşam çevresi arasındaki çelişki bireyin sağlıklı bir yaşam sürmesini de engellemektedir. Toplumsal kültürün ve karakter yapısının bireye çocukluktan itibaren bireye aktırılmaktadır. Kitle iletişim araçları, yazın, din gibi kültürleyici kurumlarla ile ailenin bu karakterin aktarılmasında da önemli bir yere sahiptir. Toplumsal karakter toplumsal iktisadi yapı (alt yapı), ile egemen fikir ve idealler (egemen ideoloji: üst yapı) arasındaki dolayımı oluşturur. Toplumun üretim ve bölüşüm ilişkileri temelinde, insanın yukarıda sayılan temel gereksinimlerini karşılayacak tarzda örgütlenmediğinde toplumsal karakter, yabancılaştırıcı bir rol oynamaktadır. Yabancılaşmadan kasıt, kişinin kendini toplumun genel düşünce yapısına göre kendini yabancı hissetmesidir. Kişi kendisine yabancılaşmıştır, Kendini dünyanın ve edimlerinin yaratıcısı olarak görmemektedir. Tersine edimleri onun efendisi haline gelmekte böylece kişi onlara boyun eğmekte hatta ona tapmaktadır. Yabancılaşmış kişi kendisi ve ötekilerle temas halinde değildir (Özbudun ve Demirer: 2007: 35).



### 1.1.2.7 Melvin Seeman ve Yabancılaşma Kuramı

Yabancılaşmayı genel bir kavram olarak incelenmekten Seeman (1983) çıkartarak kendi oluşturmuş olduğu yöntemin test edilebilir varsayımlar vasıtasıyla sosyo-psikolojik bir boyut katarak yabancılaşma kavramının boyutlarını oluşturmuştur. Bu boyutları inceleyecek olursak ,

**Güçsüzlük boyutu:** Kapitalist toplumda işçinin çalışma şartlarında hissettiği güçsüzlük hissi görüşlerine dayanır (Seeman, 1959: 784). Güçsüzlük olgusu, kişinin yaşadığı olaylarda kontrol hissini kaybetmesidir (Seeman, 1983: 173). Bunda kişinin fikir ve beklentilerinin gerçekleştirilmede kendisi dışındaki güçler tarafından belirlenmektedir (Seeman, 1959: 785).

Yılmaz ve Sarpkaya'ya (2009) göre Seeman'ın güçsüzlükle kast ettiği, Marx'ın kuramındaki, işçinin diğer üretim faktörleri altında ezilmesini dile getiren nesnel kavramdan çok, öznel bir kavramdır. Bu öznelikte üretilen ürünün kendisinden ayrılma süreci, genel yönetsel politikadaki yetersizlik, çalışma koşulları üzerindeki sebeplerden kaynaklanmaktadır (Eryılmaz, 2010: 273). Bu sebeplerden dolayı çalışanlar üzerinde strese neden olduğu gibi işe katılımını da azaltacaktır (Sulu vd, 2010: 30).

**Anlamsızlık Boyutu:** Bireyin neye inanacağını bilmemesidir. Bireysel olarak karar verme sürecindeki belirsizlik durumudur (Seeman, 1959: 786). Bireyin ne istediğini neyi arzuladığı konusunda tam açık bir fikre sahip olmamasıdır (Seeman, 1983: 177). Anlamsızlık, şimdi ile gelecek arasında bir ilişkinin kurulamaması olarak ifade edilmektedir (Çağlar, 2012: 198). Bu boyut mantıksal olarak güçsüzlük boyutu ile belli şartlar altında bağlantılıdır. Birey, yaptığı işi anlamlı bulmama ve yüklendiği rollerle kendisi arasında ilişki kuramama ile ilgilidir. Birey çevresinde olan bitenlere bir anlam verememektedir (Mercan, 2006: 37).

**Kuralsızlık Boyutu:** Kuralsızlık ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin, diğer yabancılaşma boyutlarından farklı yönleri bulunmaktadır. Normsuzluk konusunun toplumbilimde geniş bir kullanım alanının olması, diğer yabancılaşma boyutlarına göre daha geniş bir açılımının yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Yabancılaşma ile normsuzluk arasındaki ilişkinin yarattığı sorunlar oldukça karmaşıktır. Örneğin toplumbilim kuramıyla ilgili kitaplarda, ikincisine de değinilmeden yabancılaşmadan söz edildiğine rastlamak oldukça zordur. Çoğunlukla da bu iki kavram arasında açık bir bağlantı kurmak ya da normsuzluğun yabancılaşmanın görünümlerinden biri olduğunu söylemek alışlagelmiştir (Kuru, 2009: 12).

Smith ve Bohm (2007), kuralsızlık boyutuna 'amaçsızlık' ve 'normların çatışması' olarak iki alt boyut daha eklemiştir. Amaçsızlıkta, hayatın esas sosyal değerlerinin kayboluşu ve hayata dair bir amacın kalmaması; normların çatışmasında ise rekabet ile işbirliği arasındaki yönelimlerdeki kararlarda içerir.

Topluma Yabancılaşma: Bireyin bulunduğu toplumda var olan popüler kültürden zihinsel olarak ayrı olmasıdır. Bu ayrı olma durumu bireyde sosyal iletişim yoğunluğu ve sıcaklığındaki azalma olarak gözükür (Seeman, 1959: 788). Bu azalma sonucu kişi örgütsel ortamda örgüt iklimini yaşanır bulmamaktadır (Tutar, 2010: 202).

Literatürde topluma yabancılaşma ile anomiy (kualsızlık boyutu) benzer kavramlar olduğuna dair genel bir kanı olmasına karşın San (2003) bu iki kavram arasındaki en önemli farkın soyutlanmış yapılarda karşıt değer ve yargıların tüm baskılara rağmen korunabilmesi ve hatta bir karşı devrim biçiminde geliştirilebileceğini belirtmiştir.

Kendine Yabancılaşma: Seeman, (1959) göre kendine yabancılaşma, kişinin kendisini bir yabancı gibi hissetmesidir. Kendine Yabancılaşma kavramı, bireyin kendini diğer insanlara göre ayarlamaya çalışması, başkalarını kullanmaya çalışması ama bu çalışmaların sonucunda kendisinin de kullanılması durumuyla karşılaşması halidir. Bu konuda Seemanın (1983) başka bir tanımı da kişinin tercih ettiği fikriyle algıladığı gerçek arasındaki olumsuz değerlendirmedir. Bu durum sonucunda kişinin özerklik duygusu örselenmekte ve öz varlığı dışsal bir nesneye dönüşmesidir (San, 2003: 5).

Schact'a (1990) göre kendine yabancılaşma, iş gören açısından Marksist yabancılaşma konseptinde iki kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak iş görenin kendisinden ve ikincisinde ise doğasından ayrı olması durumudur.

Diğer bir kendine yabancılaşma tanımı da kişinin kendi sahip olduğu benlik ile toplum tarafından dayatılan tek tipleştirilmiş kimi kriterleri benimsemek durumunda bırakılması ve böylece kendi kimlik ve benliğini kaybetmesi durumudur (Kıyan, 2011: 95).

### 1.1.3 Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Tanımı

Örgütsel yabancılaşma, çalışanın ürettiği ürün süreç üzerinde kontrolü kaybettiğinde ya da işte kendini ifade edemediği zaman işe yabancılaşma ortaya çıkar. Bu da genel itibariyle örgütsel yabancılaşmanın oluşmasına neden olmaktadır (Sulu vd, 2010: 67).

Örgütsel yabancılaşma, örgüt bireyinin yetkisi, mesleki gelişim ve değişime bakış açısı bakımından üstleri tarafından tanınma ve kabul görme beklentisi gibi konularsa yaşadığı doyumsuzluk halidir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 273).

Bir başka tanımda ise çalışanın çalıştığı örgütteki hissettiği hislerin toplamıdır. Örneğin çalışanın yönetimi etkileme gücünün bulunmaması nedeniyle çalışma süreci üzerinde kontrolünün olmaması, ürettiği ürünün nihai amacını bilememesidir (Ünsar ve Karahan, 2011: 364).

Örgütsel yabancılaşma, çalışanın kendi kendini gerçekleştirme ve kişiliğiyle orantılı ihtiyaçlarındaki eksiklik duygusunun oluşturduğu güçsüzlük hissidir (Mercan, 2006: 32). Bir

başka örgütsel yabancılaşma tanımı ise, işçinin işini daha az önemsemesi, işine gerekenden az enerjisini harcayarak daha çok dışsal ödüller için çalışması durumudur (Babür, 2009: 33).

### 1.1.3.1 Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Örgüt İçi Nedenler

Modern üretim teknikleri ve endüstri organizasyonlarındaki bürokratik yapı yabancılaşmaya sebep olmaktadır. Bürokrasinin toplumsal yaşamı düzenleyen, kontrol eden, kapalı, hiyerarşik bir yapıya dönüşerek toplumun denetiminden çıkması halinde yabancılaşma olgusu belirgenleşmektedir (Özalp, 2009: 202).

Bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: “istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyörüz”. Bu söylem tarzı bürokratik mekanizma içinde kişide yabancılaşmaya, bağımsızlık duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 117).

Erkal'a (1984) göre örgütlerin büyüklüğü, örgüt üyeleri için pek çok avantaj sağlamakla beraber bunun dezavantajları da vardır. En önemlisi örgüt büyüklüğü arttıkça yönetim kademeleri artar ve özellikle örgüt içi güç mesafesinin artması sonucu yönetimle çalışanlar arasında iletişimin zayıflamasına en sonunda kopmasına yol açar.

Özdemire (2010) göre bunun sonucunda çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik herhangi bir menfaat gözetmeksizin yaptıkları faydalar çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle bürokratik yapılarda çalışanları örgütsel yabancılaşmaya yol açtığı görülmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın olumsuz etkisi çalışanlarda gerekli bilgilerin üstten saklanması ya da üste altından kalkamayacağı kadar detaylı ve çok bilgi sunarak gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel yabancılaşma kavramı çalışanlarda olduğu kadar yöneticilerde de görülmesi muhtemeldir. Yöneticiler ,karar verme merci sahip olmaları veya bu yetkiyi kullanabilecek durumda bulunmalarına rağmen buldukları kurumun konan kuralları sınırları içinde kalarak yaratıcılıklarını kullanmamaları şeklinde olur. Statükocu, kuralcı ve şekilci olarak sorumluluktan kaçarlar (Erkal, 1984, s:20).

Örgütlerde yabancılaşmaya yol açan bir diğer etmen ise iş bölümüdür. İşin tekrarı, basitliği ve sürekliliği nedeniyle insan aklının ve vücudunun tüm parçalarını birbiri ardına çalıştıramaz hale getirdiğini vurgular. Bu, sürekli tekrarı gerektiren monoton iş süreci iş göreni kötümser düşüncelere iterek sıkıntıya, bezginliğe yılgınlığa, sinirsel gerilime sebebiyet verir (Turan ve Parsak, 2011: 4).

Aşırı işbölümü sonucu işçi yaptığı işi ne için yaptığını bilememekte, işletme açısından neye yaradığını anlayamamakta ve yaptığı işe hiçbir anlam verememektedir. Amaçsız ve tekdüze şekilde yapılan bir iş de, onu yapan için bütün anlamını yitirmektedir. Dolayısıyla

aşırı işbölümünün çalışanda güçsüzlük ve anlamsızlık hissine neden olduğunu söylenebilir. (Büyükyılmaz, 2007: 47).

İş bölümüyle birlikte örgütteki çalışanın görevi itibariyle işlemlerin basitliği, özel zihinsel bir yetenek gerektirmemektedir. Ayrıca zihinsel gelişim belirli bir meslek çerçevesinde olması dolayısıyla iş bölümü giderek insan yeteneklerinin körelmesine neden olmaktadır. Buda uzun vadede çalışanda karmaşık uğraşılarda ortaya çıkan sorunlara karşı çözüm bulamayarak içinde bulunduğu toplumun aktif bir üyesi olmadığı yanılığine düşmektedir. Buda örgüt özelinde ve toplum genelinde çalışanda yabancılaşmaya neden olmaktadır (Pars, 1982: 17).

Turan ve Parsak (2011) göre sosyal çevreden, çalışma arkadaşlarından tecrit edilmiş, rutin bir şekilde aynı işin yapılmasını gerektiren monoton çalışma ortamında çalışan kendini bir çeşit tutuk evinde hisseder. İşin niteliğine göre monoton işlerde çalışanlar, yaratıcılığı gerektiren, dinamik ve çok yönlü beşeri ilişkilere dayanan işlerde çalışanlara göre işlerinden tatminsizlik duyabilmektedir. Fabrikada çalışan çalışanlardan yüksek mekanize edilmiş ya da montaj tipi üretim işlerinde çalışanlarla yaratıcılık gerektiren işlerde çalışanlara göre daha fazla yabancılaşma yaşamaktadırlar.

Tengilimoğlu ve Okutan (2002) göre yapılan işin monoton bir biçimde devam etmesi çalışanın kendisini işin süreçlerine dahil edememesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlarda davranışsal, psiko-sosyal ve bilişsel işlevlerinde problemler oluşarak işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir (Yang vd, 2001: 265).

Günümüz iş ortamında özellikle insan faktörünün ön plana çıkmasıyla onu daha etkin kullanma yöntemleri araştırılmıştır. Bununla birlikte günümüz iş ortamında çalışanların sosyal güvenlik maliyetlerinde işletmeler ve yöneticiler için önemli bir gider kalemini oluşturmaktadır. Buda küresel rekabet şartlarında işletmeleri zorlamaktadır. Bu problemin çözüm adı, esnek uzmanlaşma olmuştur. Fakat, esnek uzmanlaşma, sayısal esneklik bağlamında merkez ve çevre işgücü kavramlarını gündeme getirmiş ve çalışanlar arasında sınıfsal bir ayrım öngörmüştür. Bunun anlamı, yüksek vasıflı belki işlevsel esneklikten dolayı beyaz yakalı işçilerin vasıfsız ve çoğunlukla işsiz düşük vasıflılara ikame edilmesidir. İkincilerin üretim sürecine görece yabancılaşmış olmaları mümkündür. Diğer taraftan çevre işgücünün birinciler aleyhine aşırı kullanılması da söz konusudur. Esnekleşme biçimlerinden bir diğeri olan taşeronlaşma, çevre işgücünün çalışma şartlarına iyi bir örnek teşkil etmektedir. Taşeronlaşma, üretim yerinde işin bir bölümünün farklı bir işverene bağlı işçilere yaptırılması ya da üretim ara mal ve hizmetlerinin bir kısmının ya da tamamının başka işletmelerde üretilmesi şeklinde uygulanabilmektedir. Taşeron işçiler, ana şirket çalışanlardan daha ağır şartlarda, düşük ücretle ve çoğunlukla kayıt dışı çalıştırılmaları, örgütlenme

bakımından da imkanlarının kısıtlı olması, güçsüzlük boyutunda yabancılaşma sorununa yol açabilmektedir (Göktürk, 2007: 213).

Esnek uzmanlaşmanın dâhili istihdam piyasasındaki esnekliği doğurmaktadır. Bunun sonucunda uzun dönemde üstün nitelikli elemanların harici istihdam piyasalarındaki esnekliğini azaltarak, başlangıçta yüksek vasıflı elemanlar lehine oluşan avantajların giderek yönetimin lehine dönmüştür (Kurtulmuş, 1996: 171). Bu güç denge uyumsuzluğu esnek iş gücünün işlerine olanı katılımını etkilemekte ve işlerine yönelik güçsüzlük hissine yol açarak yabancılaşmalarına yol açmaktadır (Turgut, 2011: 161).

### **1.1.3.2 Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Örgüt Dışı Nedenler**

Yabancılaşma kavramı örgütü içi nedenlerden kaynaklandığı gibi örgütün dış çevresinden kaynaklanan sebepler dolayısıyla da olabilir.

#### **1.1.3.2.1 Teknoloji**

Teknoloji, insan hayatının her safhasına girmiş olup insanın alışkanlıklarında, zaafalarında, zevklerinde, düşünüş şeklinde ihtilal sayılabilecek değişiklikler meydana getirmiştir (Yeniçeri, 2009: 159). Teknoloji ve yabancılaşma ilişkisinde iki farklı görüşün bulunduğunu söylenmektedir. Birinci görüşe göre teknoloji gelişim anlamına gelmekte ve insanoğlunun kurtuluşuna katkıda bulunmaktadır. Günümüzde bu görüşü savunanlar teknolojinin hizmet ettiği amaçlar açısından tarafsız ve kayıtsız olduğunu söylemektedirler. Diğer bir teknolojinin faydası olarak teknoloji örgütlere demokrasi getirdiği düşünülmektedir (Katrinli vd, 2011: 179).

İkinci görüşe göre ise teknoloji insani değerleri öldürmekte, kontrolün insandan makineye geçmesine neden olmaktadır. Bu görüşü savunanlar ise, insan ruhu ve teknoloji arasında bir uyumsuzluk bulunduğuna, aşılması mümkün olmayan bir boşluk olduğuna inanmaktadır. Bunun sonucunda da insan, teknolojinin kazandığı, buna karşılık insanlığın kaybettiği bir gelişmenin kurbanı haline gelmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 56).

Teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan yabancılaşma, insan yaşam biçimini makineye uydurmakta, makineleşmeye başladığı için yabancılaşmaktadır (Demirel ve Ünal, 2012: 2). Bu düşüncüyü Pars (1982) teknolojik gelişim sonucu bunalım, yalnızlaşma, kişiliksizleşme ve kimlik yitimine yol açarak insan derinlikten yoksun, içeriksiz ve anlamsız bir varlık haline gelmektedir. Nesneleşen insan ve onun değerlerinden yoksun düşünme gücü, her şeyi kapsayan ekonomik cihazın basit bir ayrıntısı haline gelmesi olarak ifade etmektedir.

### 1.1.3.2.2 Toplumsal ve Kültürel Yapı

Batılı kapitalist ülkelerde teknolojik gelişmenin ve buna bağlı olarak gelişen yeni üretim örgütlenmesi ve bunun sonucunda toplumsal düzeydeki örgütlenme ve düzenlemeler, insanları kurulu düzenin bir dışlisi biçimine indirgemiş bulunmaktadır. Bunun sonucu insani etkinliklerini kendi dışındaki güçlerin yönlendirmesine ve denetimine terk etmek zorunda kalan bireyler giderek yalnızlaşmakta ve tüm örgütlere ve örgütlerin demokratik görünmelere karşın yığınların içinde yalnız kalmaktadırlar (Fettahlıoğlu, 2006: 48).

Özellikle yabancılaşma konusuna bir başka yaklaşım da, bilhassa İkinci Dünya Savaşı sonrasında ekonomik ve siyasi bakımdan güçlü ülkeler yeni bir savaşı göz alamadıklarından kendi kültürlerini ve dünya görüşlerini bir başka ülke üzerinde kabul ettirmenin yolunu zorunlu olmadıkça sıcak savaşı seçmemektedirler. Bu bakımdan, çağımızın en dikkat çekici özelliği kültür emperyalizmi olmaktadır. Kültür emperyalizminde toprak ilhakı yoktur, ama insan faktörünün (bilhassa aydınlar ve gençler) yıkanan beyni ile vatanlaşan coğrafyada elde gidebilmektedir. Beyin yıkama yoluyla elde edilen aydınlar ülkeler için birer ‘kültür esiri’ ‘sömürge aydını’ haline gelmekte; aydın tipi, kendi ülkesi ve kültürü açısından ise ‘yabancılaşmış aydın’ olmaktadır (Erkal, 1984: 17).

### 1.1.3.2.3 Kentleşme ve Sosyal Çözülme

Günümüzde kentlerde modern yaşam’ın sürekli değişimi, daha demokratik toplum beklentileri, sanayileşme ve modern teknolojilerin aşırı kullanımı insanların yaşam kalitelerinde bir artışa neden olmakla beraber, insanlar arası ilişkilerin yok olmasına da neden olmaktadır. Kent yaşamında birey, kalabalıklar içinde kendisini giderek daha fazla yalnız hissetmektedir. Yabancılaşmanın ya da sosyal hayattan uzaklaşma eğiliminin en çok görüldüğü bölgelerin aşırı nüfusa sahip kentler olduğunu düşünülmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 55).

Öyle ki kentleşmenin ortaya çıkardığı, tecrit ve güçsüzlük duygusu, bireyi kendine yabancılaştırır. Birey kentleşmenin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak da toplumdan tecrit olunca güçsüzleşir. Bu durum anomi ve yabancılaşmaya sebep olmaktadır. Diğer yandan aşırı sanayileşme ve düzensiz kentleşmenin sonucunda şehir yaşantısı, yabancılaşma kimliğine bürünebilmektedir. İnsanlar arasındaki sosyal uzaklık, iktidarsızlık duygusunun giderek büyümesi kentleşmenin meydana getirdiği yabancılaşma olgusunu daha da büyütür. Şehirleşme, bireyi kendi yalnızlığı içerisine çeker ve sosyal dayanışmayı etkisizleştirerek bireyi makineleştirir. Bireyin toplumla olan ilişkileri silinir (Yeniçeri, 2009: 151).

### 1.1.4 Yabancılaşma Üzerine Türkiyede Yapılan Akademik Çalışmalar

Bu bölümde tez yazarının yabancılaşma konusu üzerine açık kaynaklardan temin edebildiği akademik çalışmalar ve bunların sonuçları üzerine değinilecektir. Öncelikle tez konusu konaklama işletmeleri ve bu işletmelerin genel olarak kapsayan turizm sektörüne yönelik yabancılaşma konusuna yönelik akademik çalışmalara değinilecektir.

Genel itibariyle turizm sektörü ve konaklama işletmeleri üzerine yapılan yabancılaşma konusunda yapılan araştırmalar son yıllarda artış göstermekle beraber nicelik yönünden sınırlı sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir.

Tuna ve Demirtaş'ın (2014) Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 çalışanla anket yöntemiyle etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek için veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılanların %55,2'si erkeklerden, %44,7'si ise bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların yarıdan fazlası 20-29 yaş aralığında (%51,9) olup, bunu 30-39 yaş aralığında (%21,8) çalışanlar takip etmektedir. Araştırmaya katılanların %47,8'inin ortaokul mezunu, %21,3'ünün üniversite mezunu ve %18,2'sinin ise meslek yüksekokulu mezunu olduğu görülmektedir. Buna ilaveten katılımcıların çok küçük bir kısmının lisansüstü eğitim derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Örneklem içerisinde yer alan grubun turizm sektöründe çalışma süresi incelendiğinde; cevap verenlerin %34,8'inin 1-3 yıldır, %25,2'sinin ise 4-6 yıldır turizm sektöründe çalışmakta olduğu belirlenmiştir. 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olanların oranı %9,9'dur. İşletmelerin sahiplik yapısına bakıldığında %61,6'sının bağımsız, %19,2'sinin uluslararası otel zinciri, %18,7'sinin ise ulusal zincir otel işletmelerinden oluşmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmesi yer almaktadır. Araştırmada, özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, özdeşleşmeyi bireylerin işten ayrılma niyetini açıklayan psikolojik bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Bir başka ifadeyle, elde edilen sonuç bireylerin psikolojik olarak işleriyle bir bağlarının kalmamasının işten ayrılmaya etki ettiğini göstermesi bakımından önemli olduğu yazarlar tarafından varsayılmıştır.

Araştırmada egoizm etik belirleyicisini temsil eden kişisel çıkar etik iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda örgütlerde kişisel çıkarların yaygınlaşmasının, bireylerin örgütte bilişsel ayrılığı etkilediğini ifade etmek doğru olacaktır. Benzer şekilde araştırmada, egoist temelli etik iklim türlerinin yaygınlaşmasının işe yabancılaşma üzerinde de etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Emre Çilesiz'in (2014) yılında Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi için yapmış olduğu işgören

yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik Ankara ilindeki beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırmaya 224'ü erkek, 182'si kadın çalışan olmak üzere 406 personel katılmıştır. Katılımcıların yarısından fazlasının medeni durumu bekâr olup, neredeyse yarısına yakın bir kısmı 21-30 yaş aralığındadır. Ölçek uygulanan personelin %59,9'luk kısmı aynı iş yerinde 3 seneden fazla çalıştığı ortaya konulmuştur. Örneklem seçilen otel personelinin eğitim durumuna bakıldığında ise neredeyse tamamına yakınının lise ve yükseköğretim mezunu olduğu bulunmuştur. Örneklemin %74,8'inin 1001-2000 TL aylık gelire sahip olduğu ve %73,2'lik kısmının yönetici pozisyonunda çalışmadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamına alınanların %30'u ön büro, %23,2'si yiyecek-içecek personeli oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda Cinsiyet grupları açısından çalışmanın boyutlarından olan güçsüzleşme boyutu arasında ilişki olduğu, kadın çalışanların güçsüzleşme boyutuna verdikleri puanların sıra ortalama değerinin erkek çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, kadın çalışanların erkeklere oranla yaptıkları işlerde karar verme durumunda daha az aktif rol oynadıkları ve daha az inisiyatif gösterdikleri varsayılmıştır. Yaş grupları açısından bakıldığında örgütsel bağlılığın boyutlarından olan normatif bağlılık boyutu ile arasında ilişki bulunduğu, 41-50 yaş aralığındaki çalışanların normatif bağlılığa yatkın olduğu ortaya konulmuştur. Medeni gruplar açısından bakıldığında, çalışmada yer alan boyutlar ile çalışanların medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların aylık gelirleri açısından duygusal bağlılık boyutu ile 2001 ve üzeri gelire sahip olanlar arasında ilişki bulunmuştur. Eğitim durumuna göre gruplar incelendiğinde ilköğretim ve altı seviyesinde olan personelin anlamsızlaşma boyutunda en yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Çalışılan departman grupları açısından, uygulanan ölçek ve yapılan analizlerde mutfak personelinin güçsüzleşme boyutunda en düşük sıra ortalamasına sahip olduğu, bu da mutfak personelinin diğer departmanlara ait personelle istinaden daha az inisiyatife sahip olduğu anlaşılmıştır.

Kaya ve Şerçeoğlu'nun (2013) Erzurum ilinde Erzurum ilindeki kayak merkezi otelleri ve cep telefonu operatörlerinin çağrı merkezi çalışanları ile alışveriş merkezindeki mağazaların satış görevlileri oluşturmaktadır. beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 çalışanla anket yöntemiyle duygu işçilerinde işe yabancılaşmaları kapsamında incelenmesi için veriler toplanmıştır. Çağrı merkezleri ve beş yıldızlı otel işletmelerine 300'er, alışveriş merkezindeki mağazalara ise 200 anket formu gönderilmiştir. Otel işletmelerinden, çağrı merkezlerinden ve alışveriş merkezlerindeki mağazalardan geri dönen/kullanılabilir nitelikte anket sayıları sırasıyla, 152/138, 155/130 ve 97/71 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla toplamda geri dönüşü olan anket sayısı 404 ve kullanılabilir nitelikteki anket sayısı 339'dur. Genel olarak kullanılabilir nitelikteki geri dönen anket oranı ise % 42 olmuştur.



Araştırmaya katılanların %69'u erkeklerden (234 kişi), %31'i ise bayan çalışanlardan (105 kişi) oluşmaktadır. Çalışanların yarısı 18-27 yaş aralığında (225 kişi) olup, bunu 28-32 yaş aralığında (84 kişi) çalışanlar takip etmektedir. Araştırmaya katılanların, %33,3'ü lisans mezunu (113 kişi), %32,2'si ortaokul mezunu (109 kişi), %31,1'si ön lisans mezunu (106 kişi) ve %3,2'si yüksek lisans mezunudur.

Araştırma sonucunda geçici, sözleşmeli ve çağrı üzerine çalışma şeklinde istihdam edilen çalışanların kadrolu çalışanlara kıyasla işe yabancılaşmayı anlamlı düzeyde daha fazla hissettikleri bulgulanmıştır. Bu sonuç söz konusu statüdeki çalışanların işlerine karşı bağlılık ve önemseme düzeylerinin daha düşük olmasından kaynaklanmış olabilir. Bir diğer açıdan, işe verdikleri anlam düzeyinin bu statüdeki çalışanlar için daha düşük olma ihtimali de işe yabancılaşmayı daha fazla hissetmelerini etkilemiş olabileceği varsayılmıştır. Özellikle yüzeysel davranış olarak da ifade edilen duygusal çelişki, daha yüksek düzeyde ve olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Müşterilerle ilişkilerinde işin gerektirdiği roller ile kendi duyguları arasında çelişki yaşayan çalışan sadece davranışlarında farklı görünmeye çalışmakta, diğer bir ifadeyle yüzeysel, göstermelik duygusal ifadelerde bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu doğrultuda hareket eden çalışanın işini anlamlı olarak görmemesi, işine bağlılık duymaması ve bunun sonucunda daha yüksek düzeyde işe yabancılaşması mümkün olabileceği varsayılmaktadır.

Kılıç'ın (2012) yılında Afyonkarahisar ve Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde 465 çalışana yaptığı uygulama sonucunda örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşleri çalıştıkları il, cinsiyet, yaş, işletmedeki görev, işletmedeki tecrübe, turizm sektöründeki tecrübe ve iş değiştirme sayısına göre farklılık göstermezken; medeni durum, gelir düzeyleri, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

Develioğlu ve Tekin'in (2012) Antalya, Kemer'de bulunan 18 adet beş yıldızlı otel işletmesinin resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanlarından toplam 539 çalışana anket yöntemiyle otel çalışanlarının yabancılaşma düzeyinin demografik özellikler kapsamında incelenmesi için veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri %66'lık bir oran ile büyük çoğunluğunun baylardan oluştuğu (358 kişi), bayanların oranının ise %34'de kaldığı (105 kişi) görülmüştür. Katılımcıların %50'lik bir oran ile yarısını bekârlar (271 kişi) oluştururken, ikinci büyük grubu %44'lük bir oran ile evliler (241 kişi) , üçüncü grubu ise %5'lik bir oran ile dullar (27 kişi) oluşturmaktadır. Çalışanlar, içerisinde buldukları yaş grubuna göre incelendiğinde, %31'lik bir oran ile en büyük çoğunluğu 26-30 yaş arasında (170 kişi) olanlar, ikinci büyük çoğunluğu yaklaşık %26'lık bir oran ile 18-25 yaş aralığındaki çalışanlar (138 kişi) oluşturmaktadır. Katılımcılar

öğrenim seviyelerine göre incelendiğinde %51’lik bir oran ile yarıdan fazlasının lise mezunu olduğu (276 kişi), bu grubun ardından ikinci büyük grubu %17’lik bir oran ile ilköğretim mezunlarının oluşturduğu (93 kişi) görülmüştür. Çalışanlar içerisinde lisans mezunlarının oranı %10’iken (54 kişi), lisansüstü eğitim almış olanların (24 kişi) oranı ise %4,5’dir. İstatistikler farklı bir açıdan incelendiğinde çalışanların yaklaşık %70’inin lise ve altı seviyede öğrenim gördüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların %35’i servis departmanında (190 kişi), yaklaşık %23’ü mutfak departmanında (123 kişi), %21’i resepsiyon departmanında (113 kişi), yaklaşık %21’i ise kat hizmetleri departmanında (111 kişi) çalışmaktadır. Katılımcıların ne kadar süredir buldukları işletmede çalışmakta oldukları sorgulandığında, en büyük grubu 1-3 yıl grubu oluştururken (241 kişi), 1 yıldan az süredir çalışanlar da ikinci büyük grubu (109 kişi) oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre örneklemin yabancılaştırma durumlarından “kuralsızlık” boyutu cinsiyete göre anlamlı ölçüde farklılık göstermektedir. Bu farklılaşma hakkında daha detaylandırıldığında cinsiyetlerin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, erkeklerin kuralsızlık ortalamalarının (15,1067), bayanların kuralsızlık ortalamalarından (14,0621) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun bayanların düzen ve sorumluluk konusunda erkeklere nazaran daha dikkatli bir yapıya sahip olmalarından kaynaklandığı bayanların genel hayattaki tutumlarının iş anlayışlarına da yansıttığı değerlendirilmiştir.

Örneklemin yabancılaştırma durumlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşma gösterip göstermediğini tespit edebilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, “topluma yabancılaştırma” boyutunun katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların topluma yabancılaştırma boyutunda en yüksek farklılığın dul çalışanlar (27 kişi) ile evli çalışanlar arasında (241 kişi) olduğu anlaşılmıştır. Bunda dul çalışanların topluma yabancılaştırma seviyeleri diğer medeni durumlara sahip çalışanlara göre oldukça yüksektir. Bununla birlikte, topluma yabancılaştırma seviyesi en düşük grubu evliler (241 kişi) oluşturmaktadır. Dul çalışanların özel hayatlarında yaşamış oldukları zorlukların onların toplum ile ilişkilerini olumsuz etkilediği bu durumun da topluma yabancılaştırmalarına neden olduğu düşünülmektedir. Araştırmada elde edilen diğer sonuçlardan biri de topluma yabancılaştırmanın en düşük oranda evli bireylerde görülmesidir. Bu sonuç evli bireylerin topluma entegrasyonda dul ve bekar bireylere nazaran daha avantajlı bir durumda olduklarını varsayılmıştır.

Örneklemin yabancılaştırma durumlarından” anlamsızlık” boyutunun katılımcıların çalışmakta oldukları işletmedeki deneyim sürelerine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. Anlamsızlık boyutundaki en büyük farklılığın işletmede 1 yıldan az çalışanlar (109 kişi) ile 10 yıl ve üzeri çalışanlar (37 kişi) arasında olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına

göre, anlamsızlığın en yüksek yaşandığı grup işletmede 1 yıldan daha az deneyime sahip olan çalışanlar iken en düşük yaşandığı grup, 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olan bireylerdir. Bu durumun, zaman içerisinde bireylerin mesleklerine duymuş oldukları saygının artmasından ve mesleğin hayat içerisinde kapsamış olduğu yerin öneminin artmasından kaynaklandığı varsayılmıştır.

Örneklemin yabancılaşma durumlarının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda, örneklemin yabancılaşma durumlarından “güçsüzlük” boyutunun katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. En önemli farklılaşmanın lise mezunları (276 kişi) ile ön lisans mezunları (92 kişi) arasında olduğu görülmüş, lise mezunlarının güçsüzlük seviyelerinin ön lisans mezunlarından çok daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Analizde elde edilen bulgularda dikkat çekici diğer bir nokta ise, ikinci en büyük farklılaşmanın da yine lise mezunları (276 kişi) ile lisans mezunları (54 kişi) arasında olmasıdır. Diğer bir ifadeyle lise mezunlarının güçsüzlük seviyesinin üniversite mezunlarının güçsüzlük seviyesinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu durumun, eğitilmiş personelin, işe yapmış olduğu yatırım nedeniyle daha sıkı sarılmasından ve sahip olduğu eğitim donanımı nedeniyle işe olan hâkimiyetinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı varsayılmıştır.

Örneklemin yabancılaşma durumlarının çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda, “anlamsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma” boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı ölçüde, çalışılan departmana göre farklılaştığı ortaya konulmuştur. Anlamsızlık boyutunda en büyük farklılığın, resepsiyon departmanı (113 kişi) ile servis departmanı (190 kişi) arasında olduğu, resepsiyon departmanı çalışanlarının anlamsızlık seviyelerinin başta servis departmanı olmak üzere diğer tüm departmanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, resepsiyon departman çalışanları için yapılan işin anlamı zayıflamıştır. Resepsiyonda yapılan işin son derece rutin olması ve çalışanların eğitim seviyesinin diğer departman çalışanlarına nazaran çok daha yüksek olmasının, yapılan işin kapsamının, iş için alınan eğitim karşısında yeterince tatmin edici olmamasının böyle bir sonucu doğurduğu varsayılmıştır.

Topluma yabancılaşma boyutunda en büyük farklılığın, mutfak departmanı (123 kişi) ile servis departmanı (190 kişi) arasında olduğu, mutfak departmanı çalışanlarının topluma yabancılaşma seviyelerinin başta servis departmanı olmak üzere diğer tüm departmanlardan yüksek olduğu bulunmuştur. Mutfak departmanı, otel işletmeleri içerisinde gerek yapılan işin niteliği gerek hijyen koşulları nedeniyle hem diğer departman personeli hem misafirler ile en az iletişimde olmak zorunda kalan departmanlardan biri olması dolayısıyla ayrıca çalışan

personelin mesaisinin tamamını, böylesine izole bir çalışma ortamında geçiriyor olmasının bu departman çalışanlarının topluma yabancılaştırdığı varsayılmıştır.

Kendine yabancılaşma boyutunda ise en büyük farklılığın, kat hizmetleri departmanı ile servis departmanı arasında olduğu, kat hizmetleri departmanı çalışanlarının (111 kişi) kendine yabancılaşma seviyelerinin başta servis departmanı olmak (190 kişi) üzere diğer tüm departmanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Bu departman çalışanlarının gün boyu temizlik ile uğraşıyor olmalarının, çalışanların ağırlıklı olarak bayanlardan oluşuyor olmasının, aynı zamanda bu bireylerin evlerindeki temizlik işlerini de yine kendilerinin yapıyor olmalarının, bir anlamda işin evde de devam ediyor olmasının bireylerin, iş ile iş dışındaki kendilerini ayır edememelerine, bu yaşam koşullarının da zaman içerisinde bireylerin kendi istek ve beklentilerine yabancılaşmalarına neden olduğuna varsayılmıştır.

Ayrıca katılımcıların yabancılaşma durumlarından “topluma yabancılaşma” boyutunda katılımcıların daha önce turizm eğitimi almış olup olmadıklarına göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Turizm çalışanlarının topluma yabancılaşması pek fazla karşılaşılmaması umulan bir sonuç olmasa da böylesine bir sonucun, mevcut çalışma koşullarından eğitilmiş personelin, eğitimsiz personele nazaran daha derinden etkilenmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Araştırmanın sonuunda genel olarak ele alındığında, çalışanlarda en fazla kendine yabancılaşma halinin gözlemlendiği ve çalışanların çeşitli demografik özellikleri ile yabancılaşma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

Serpil Babür’ün (2009) Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi için yapmış olduğu turizm sektöründe Örgütsel Yabancılaşma konusu üzerine Antalyadaki beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik yüksek lisans tezi için yapmış olduğu araştırmaya 20 beş yıldızlı otelde çalışan 1244 alt düzey anket dağıtılmış, anketlerin 726 tanesi geri dönmüş ve 684 tanesi araştırma kapsamında geçerli sayılmıştır. Bu sonuca göre anketlerin geri dönüş oranının % 55 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmanın örneklemin demografik değişkenlere göre dağılımı incelendiğinde çalışanların % 60.2’sinin “21-29 yaş” arasında, %15.5’inin “20 yaş altı”, % 22.7’sinin “30-39 yaş” arası, % 1.6’sının “40-49 yaş” arası olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki, konaklama işletmelerinin alt kademe çalışanlarının % 75.7’si 29 yaşın altında işgörenlerden oluşmaktadır. Elde edilen verilerde de görüldüğü gibi “40-49 yaş arası” çalışan yüzdesi sadece %1,6’dır. Cinsiyete ilişkin dağılım incelendiğinde, çalışanların %64,9’unun erkeklerden (444 kişi), %35,1’inin bayarlardan (240 kişi) oluşmaktadır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, %62.1’inin “Bekar”, %35.1’inin “Evli” olduğu sonucu görülmektedir. çalışanların %62.1’inin bekar (425 kişi) olması, çalışanların

çoğunluğunun gençlerden oluşmaktadır. Çalışanların eğitim durumuna ilişkin dağılımlar incelendiğinde, %16.1'inin "İlköğretim" (110 kişi) ,%50'sinin "Ortaöğretim" (342 kişi), %25'inin "Önlisans" (171 kişi) , %8,9'unun "Lisans ve Lisansüstü"(61 kişi) mezunudur. Çalışanların çalıştıkları departmanlara ilişkin dağılım incelendiğinde, çalışanlarının %30.7'sinin "Sevis ve Bar" (210 kişi), %27.9'unun "Ön büro" (191 kişi) , %28.4'ünün "Kat hizmetleri" (194 kişi), %13'ünün "Mutfak" (89 kişi) departmanında çalışmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların hizmet sürelerine bakıldığında 1 yıldan az çalışanlar çalışanların toplam %8.8'ini (60 kişi), 1-3 yıl arası çalışanlar %24,9'nu (170 kişi), 4-6 yıl arası çalışanlar %33,8 'ini ( 231 kişi), 7-9 yıl arası çalışanlar %25,6'mı (175 kişi), 10 yıl ve üstü çalışanlar %7'sini (48 kişi) oluşturmaktadır.

Yabancılaşma algılamaları açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, güçsüzlük boyutunda, ön büro ile servis-bar departmanları çalışanları arasında; anlamsızlık ve kuralsızlık boyutunda, ön büro ve mutfak departmanları çalışanları arasında; topluma yabancılaşma boyutunda, yine ön büro ile mutfak departmanları çalışanları arasında; kendine yabancılaşma boyutunda ise yine mutfak ile ön büro departmanları çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarına ilişkin algılamalarındaki farklılıklara ilişkin bulgular yer almaktadır. Güçsüzlük boyutuna bakıldığında, işletmede 1 yıldan az çalışan çalışanlar ile 4 yıl ve üzeri çalışan çalışanlar arasında; anlamsızlık ve kuralsızlık boyutuna bakıldığında, işletmede 4 yıl ve üzeri çalışanlar ile bir yıldan az çalışanlar arasında; topluma yabancılaşma boyutunu bakıldığında, işletmede 4 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1 yıldan az çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak, çalışanların turizm sektöründe çalışma sürelerindeki farklılıkların yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak yapılan analiz sonucunda güçsüzlük boyutuna bakıldığında, sektörde 1-3 çalışanlar ile 7-9 yıl çalışanlar arasında; anlamsızlık ve kuralsızlık boyutuna bakıldığında, sektörde 1 yıldan az çalışanlar ile 7-9 yıl çalışanlar arasında; topluma yabancılaşma boyutuna bakıldığında, sektörde 1 yıldan az çalışanlar ile 7-9 yıl çalışanlar arasında; kendine yabancılaşma boyutuna bakıldığında ise sektörde sektörde 7-9 yıl çalışanlar ile 1 yıldan az çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yabancılaşma boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonucunda yaş gruplarındaki farklılıkların yabancılaşma algılamalarında anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, demografik özelliklerin yabancılaşma düzeyinde farklılıklar yarattığını söylemek mümkündür. Araştırma sonucunda, çalışanların mevcut şartlar altında hissettikleri yabancılaşma düzeylerinin çok yüksek çıkmamıştır. Örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde en fazla yabancılaşmaya neden olan güçsüzlük ve anlamsızlık-kuralsızlık boyutları olurken, topluma ve kendine yabancılaşma boyutlarının yabancılaşma üzerinde etkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Yabancılaşmanın en fazla güçsüzlük boyutunda hissedilmesi, çalışanların verilen işleri yerine getirmede kendilerine çok fazla söz hakkı tanınmadığını düşündüklerini göstermektedir.

Kılıç'ın (2012) yılında Afyonkarahisar ve Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde 465 çalışana yaptığı uygulama sonucunda örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşleri çalıştıkları il, cinsiyet, yaş, işletmedeki görev, işletmedeki tecrübe, turizm sektöründeki tecrübe ve iş değiştirme sayısına göre farklılık göstermezken; medeni durum, gelir düzeyleri, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yabancılaşma ile ilgili farklı sektörlerde yapılan diğer araştırmalara bakacak olursak, Yalçın ve Koyuncu'nun (2014) Niğde İlinde otomotiv, tekstil ve maden özel sektörlerinde görev yapan çalışanları üzerine örgütsel yabancılaşma iş tatmini üzerine etkisi üzerine yaptığı araştırmada üç sektörde çalışan toplam 650 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme için, evren içinden seçkisiz örnekleme yöntemiyle 250 çalışan seçilmiştir. Çalışma 232 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların %81'i (187 kişi) erkek, %19'u kadın (45 kişi), %69'unun evli (%31'i bekâr, %56'sının 25-35 yaş aralığında, %31,9'unun 36-45 yaş aralığında bulunduğu, %12,1'inin ise 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise %50,9'unun lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu, %22,4'ünün ön lisans eğitimi almış olduğu ve %26,7'sinin ise ortaokul mezunudur. Sonuç olarak örgütsel yabancılaşmanın iş tatminini negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel yabancılaşma alt boyutlarından kendine yabancılaşmanın dışsal ve içsel iş tatminini negatif etkilediği bulunmuştur.

Eryılmaz ve Burgaz'ın (2011) Ankara ilindeki özel ve resmi okullardaki 362 lise öğretmeninde örgütsel yabancılaşma üzerine yaptıkları araştırma sonucunda anlamsızlık ve toplumsal yabancılaşma düzeyi olarak her iki okul öğretmenleri arasında bir fark bulunamamıştır. Ancak güçsüzlük, kuralsızlık ve kendine yabancılaşma boyutunda belirgin bir fark olduğu bulunmuştur.

Turan ve Parsak'ın (2011) Çukurova Üniversitesi rektörlük çalışanları üzerinde bir araştırmasında yabancılaşma ve iş tatmini arasında anlamlı ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Çalışanlarda yabancılaşma düzeyi demografik değişkenlerden sadece gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Şirin'in (2010) Konya iline bağlı Karatay, Meram, Selçuklu ilçede 71 ilköğretim 82 ortaöğretim okullarında görevli toplam 153 beden eğitimi öğretmen üzerine yaptığı araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma düzeylerinin düşük çıktığını göstermektedir. Bununla birlikte beden eğitimi öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeylerinin en çok okula yabancılaşma boyutunda, en az ise anlamsızlık boyutunda olduğu görülmektedir. Ayrıca işe yabancılaşma duygusu, ilköğretim okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinde, eşi çalışmayan öğretmenlerde ve iş değişikliği yapmak isteyen öğretmenlerde daha yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin işe yabancılaşma sorunu yaşamadığı ve çalışılan kurum, eşin çalışma durumu, iş değişikliği yapma isteği değişkenlerinin işe yabancılaşmanın önemli olduğu belirlenmiştir.

Uysaler'in (2010) yılında örgütsel yabancılaşma'nın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimine üzerine etkisini araştırdığı yüksek lisans tezi çalışmasında yabancılaşma'nın anlamsızlık ve kendine yabancılaşma faktörlerinin hem anlam hem de etki olarak işten ayrılma eğilimine sebep olduğunu ancak yabancılaşma faktörlerinin bağlılık faktörleri ile birlikte işten ayrılma eğilimine etkisinin incelendiği kendine yabancılaşmanın anlam ifade etmediği tespit etmiştir.

Kılıç'ın (2010) yılında örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik Bursa'da bir, İstanbul'da üç çağrı merkezindeki 251 çalışana uygulamasını yaptığı yüksek lisans tezinde örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşmanın anlamlı düzeyde aynı yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Kılıç'ın (2009) yılında Sosyo-Ekonomik Değişkenler Açısından Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen adlı yüksek lisans tezi çalışmasında lise öğretmenlerinin eğitime yabancılaşma düzeyleri; güçsüzlük, anlamsızlık, toplumsal yalıtılmışlık boyutlarında orta düzeyde bulunmuştur. Ekonomik koşullara göre, öğretmenlerin aylık gelir ortalamaları açısından güçsüzlük boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı, gelirin yettiğini bildiren öğretmenlerin okula yabancılaşma düzeyinin, gelirin yetmediğini bildirenlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Serbest zamanlarını istediği gibi kullanabilen öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre güçsüzlük algısının daha düşük düzeyde olduğu; mesleğini isteyerek seçen öğretmenlerin, güçsüzlük ve anlamsızlık algısının diğer gruplara göre daha düşük düzeyde olduğu; serbest zamanların istendiği gibi kullanılmamasının, anlamsızlığa ve toplumsal yalıtılmışlığa bağlı yabancılaşma algısını arttırdığı belirlenmiştir.

Kuru'nun (2009) yılında insan kaynakları yönetim uygulamalarıyla örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştırdığı yüksek lisans tezi çalışması sonucunda insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Büyükyılmaz'ın (2007) yılında Türkiye Taşkömürü Kurumunda yabancılaşma'nın sosyo-psikolojik etkisini araştırdığı yüksek lisans tezi çalışmasında çalışanların güçsüzlük ve topluma yabancılaşma seviyeleri yüksek oranda olduğu, buna karşılık kuralsızlık ve kendine yabancılaşma seviyeleri daha düşük oranlarda olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanların anlamsızlık seviyesinin ise güçsüzlük ve topluma yabancılaşmaya oranla nispeten düşük, buna karşılık kuralsızlık ve kendine yabancılaşma seviyesinden yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Şenturan (2007) Türkiye'de yeniden yapılandırılan bankalardan çeşitli kurumlara aktarılan çalışanlarda topluma ve işlerine karşı yabancılaşma duygusu içinde oldukları sonucuna varmıştır.

Mercan'ın (2006) yılında Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık üzerine yaptığı yüksek lisans tezi çalışmasında öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının ve yabancılaşmanın alt boyutlarını oluşturan davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yüksek düzeyde ilgisinin olmadığı bulunmuştur.

Tutar'ın(2005) Bir kamu bankasının Ankara ve Erzurum'daki şubelerinde yaptığı çalışmaya 218 banka çalışanı katılmıştır. Çalışanların örgütsel sağlık algıları ile çalışan yabancılaşma algılarına ilişkin bulgulardan çalışanların örgütsel sağlık algılarının olumlu, yabancılaşma algılarının ise olumsuz yönde olduğu anlaşılmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 2.1 Sessizlik Kavramı

Geçmişten günümüze iş ortamındaki ilişkiler değişim göstermektedir. İşletmeler geçmişte iş görenlerinden sadakat, güven, katılım beklerken günümüzde işletmeler, yoğun rekabet ortamında, müşterilerin yüksek beklentilerini karşılamak için ve üretilen ürünlerdeki kalitenin artırılmasına yönelik olarak çalışanlarından daha fazla sorumluluk almasını beklemektedirler (Naus vd., 2007: 684) . Ayrıca çalışanlardan işletme için yaratıcı fikirler geliştirmesini, ne düşündüğünü açıkça ifade etmesini daha fazla bir şekilde talep etmektedirler. Bunu ayakta kalabilmek için çevresel şartlara duyarlı, düşüncelerini paylaşmadan korkmayan ve kendi inançlarını takım inançlarına karşı gelebilen çalışanlar vasıtasıyla sağlayabilirler (Nikolaou vd, 2005 : 467).

Özellikle günümüzde işletmelerin çalışanlarında aradıkları bu nitelikler literatürde sessizlik kavramını daha fazla incelemeye yol açmıştır. Araştırmacılar tarafından çalışanlar sessiz, pasif bir varlık olarak görülmek yerine çevresine ve işine duyarlı katılımcı bir varlık olarak nasıl eyleme geçirilebileceğine yönelik olarak araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Henriksen ve Dayton, 2006), (Morison ve Milliken, 2000, 2003), (Dyne vd, 2003) , (Perlow ve Williams, 2003) .

Bu bağlamda Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizliğin anlamı, sessiz olma durumu ve sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma durumudur. Sessizlik; sesin olmama durumu, huzurlu ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanır. Sessizlik çoğu zaman sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur (Eroğlu vd, 2011: 99). Sessizlik ilk anda konuşmanın zıttı olarak anlaşılrsa da, bütün sessizlikler sadece sesliliğin karşıtı değildir. Çalışanların güvenlikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda olduğu gibi bazı sessizlik yapıları uzun vadeli ve kişinin kendisini korumaya yönelik olabilmektedir. Bu tür sessizlik yapıları bir amaca hizmet eder şekilde aktif, bilinçli ve istenerek yapılan bir davranış tarzını ortaya koyabilmektedir (Erenler, 2010: 11). Hazen'a (2006) göre ise sessizlik sadece konuşmanın zıttı olarak değil de aynı zamanda bulunmama, yazmama, farkına varmama durumu olarak tanımlanmıştır.

Sessizlik, farklı bilim disiplinlerinde farklı anlamlara gelmektedir. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi olumsuz bir durum olarak görülmektedir (Çakıcı, 2007: 147).

Etik ve felsefe yazınında sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu vardır. Sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak değil de, sır saklama yani ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmayla ilgilenir. Örneğin ticari ve mesleki sırlar, işletme içi özel bilgiler gibi uygun gizlemeler olabilir. Öte yandan tüketicilere sahtekârlık kasıtlı aldatmalar, yalan reklamlar gibi etik olmayan gizlemeler de olabilir. Etik yaklaşımda ise, günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı, neyin gizle tutulacağı kararında, kişisel yargı ve toplumsal ahlaki standartların kullanımı önemlidir. İletişim yazınında ise, bireyler arası sosyal etkileşiminin kritik bir unsuru olduğu için sessizlik durumuna olumlu bakış açısı görülmektedir (Barçın, 2012: 5-6).

Özellikle sessizlik kavramı son çeyrek yüzyılda bireysel bazda işletmeler çapında araştırılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda Albert Hirschman'ın (1970) 'Exit, Voice, Loyalty' adlı eseri sessizlik olgusunun farkındalığını oluşturma açısından bir milat oluşturmuştur. Hirschman (1970) makalesinde çalışanların işletmelerinde memnuniyetsizliğini sözlü olarak ifade ederek en son safhada işinden ayrılarak gösterdiğini diğer taraftansa çalışanlar bu memnuniyetsizliklerini söylemeyerek ya da ifade etmeyerek kurumlarına sadık bir çalışan olarak kaldıklarını ve bu davranışın yöneticiler tarafından örgüte bağlılık, sadakat olarak algılandığını söylemiştir.

Sessizlik aslında farklı olanı seçmememizle birlikte başlar. Bunda bireylerin farklı mizaca sahip olmaları yanı sıra, iş veya özel yaşamlarındaki deneyimler, bilgi birikimleri sonucu bir konu hakkında fikir fırtınası oluştururken herkesin aynı fikre sahip olması beklenemez. Ancak iş ortamında farklılıklar kişide ve mesleki kariyerinde olumsuz sonuçlara yol açabilir. Buda sessizliğin başlamasına neden olabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 54).

### **2.1.1 Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizlik, örgütlerin karşılaştıkları kayda değer problemleri çözümlemede ortak bir sorun olmuştur (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Morrison ve Milliken'e (2003) göre örgütlerdeki çalışanların sessiz kalmalarına yönelik birçok konu ve neden olabilmektedir. Çalışan, cezalandırılma korkusu sebebiyle ya da ait olduğu gruptan farklı düşünceye sahip olmasına karşın grup içinde fikir birliği, uyum sağlamış olarak gözükmek için sessiz kalabilmektedir. Çalışan bulunduğu grup içinde dışlanma korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Bu sebeple Morrison ve Milliken'e (2003) örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel problemler hakkındaki fikirlerini ya da kaygılarını kasıtlı olarak saklamalarını ortak bir olgu olarak tanımlanmıştır. Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre ise çalışanların işlerinde işlerini geliştirmeye yönelik fikir, düşüncelerini, bilgilerini saklamaları olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramında Morison ve Milliken'de (2003) örgütsel bazda sessizlik kültürü ve korkuya dayalıyken Dyne ve arkadaşlarında örgütsel sessizlik ise bireysel bazlı adaletsizlik olgusu temelinde irdelenmiştir (Dyne vd, 2003: 1364). Bir başka tanımda ise örgütsel sessizlik; iş görenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak tanımlanmıştır (Bildik, 2009: 34).

Erenler (2010) göre ise örgütsel sessizlik, örgüt üyeleri tarafından kişisel ve örgütsel güçlük ve sorunlara ilişkin ilginin bastırılması durumudur. Çakıcıya (2010) göre örgütsel sessizlik, çalışanların iş ya da işyerleriyle ilgili teknik ya da davranışsal sorunlarına yönelik bilgi, görüş ve düşüncelerini bilerek üstlerine iletmeyip suskun kalmalarıdır.

Taşkıran (2011) göre ise örgütsel sessizlik çalışanın örgütsel sorun ve durumlarla ilgili olarak gelecekte olası tepkilerden çekinerek iş ortamında sorun yaratan bir çalışan imajı oluşturmamak için başkalarının görüşlerine uyma davranışı göstermesidir. Bu davranışı sergilerken işletme içinde değişiklik yaratmayacağı inancından dolayı görüş ve fikirlerini ifade etmemesidir.

Yukarıda ifade edilen tanımlar ışığı altında örgütlerde sessizliğin beş tane ikili işlevinin vardır. Bunlar (Pinder ve Harlos 2001: 338):

- Sessizlik, hem bireyleri bir araya getiren hem de birbirlerinden uzaklaştıran
- Sessizlik, hem bireylere zarar verebilen hem de birbirleri arasında ilişkileri iyileştirebilen
- Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemekte
- Sessizlik, hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğunu işaret eden
- Sessizlik, hem onaylanmanın hem de reddetmenin bir işareti olarak algılanmasına neden olan olgudur.

### 2.1.2 Çalışan Sessizliği

Çalışan sessizlik davranışı, örgütlerde çalışanın farklı yeteneklerini üstün bir performans haline getirmede önemli bir engel oluşturmaktadır (Amah ve Okafor, 2008: 1).

Gamboratto ve Commazo (2010) göre çalışan sessizliğini örgüt içinde iletişimi engellemesi, bilginin paylaşımını ve işletme içi rutin standartları değiştirerek imkân yaratmayı durdurması olarak ifade etmişlerdir. Bir başka tanımda ise çalışanın çalıştığı örgütteki diğer çalışma arkadaşlarıncı farklı biri olarak algılanmama için kendini ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Perlow ve Repenning, 2009: 196).

Çalışan sessizliği, çalışanın diğerler çalışanalardan kasıtlı olarak bilgi saklamasıdır. Çalışan sessizliği potansiyel olarak birçok etkenden oluşabilmektedir. Örneğin işyerindeki iş

grupları etkinliği ve üretkenliği konusunda işyerinde çalışanı etkilemesi konusunda ya da işyerindeki ileri hat çalışanları, orta kademe yöneticileri ve üst seviye yöneticilerden dolayı ya da iş akışını geliştirmeye yönelik bazı konuları içerebilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 40-41).

Pinder ve Harlos (2008), çalışan sessizliğinin bireysel düzeyde olduğunu söylerken, Brinsfield ve arkadaşları; çalışan sessizliğinin takım ve örgütsel düzeyde de olabileceğini ve sessizliğin bireysel düzeyde başlayıp, grup üyeleri arasında yayılarak çoğu kişiyi konuşmaya karşı isteksiz davranmaya ittiğini iddia etmişlerdir (Erdoğan, 2011: 32).

### 2.1.3 Sessizlik Türleri

Literatürde sessizlik kavramının sınıflandırılması yapılırken bireyin içinde bulunduğu toplum ya da örgütteki değer yargıları, kurallara göre sessiz kalma davranışı sergilemesine göre farklı türde sessizlik türleri bulunmaktadır.

#### 2.1.3.1 Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması

Pinder ve Harlos'un kullandığı sessizlik türü olarak ifade ettikleri acquiescence ve quiescence terimlerinin sözlüksel olarak tam bir Türkçede anlamı bulunmamaktadır. Buna karşın acquiescence terimi; kabullenme ya da var olan durum karşısında çaresiz olma yani razı olma anlamında kullanılmaktadır. Diğer taraftan quiescence terimi ise kasıt(kasten) anlamında kullanılmıştır.

Kasıtlı sessizlik (Quiescence Silence), kişinin daha önce yaşamış olduğu tecrübeler dolayısıyla korku yüzünden, karşılaştığı durumu kasıtlı olarak yok sayması olarak ifade edilebilir. "İhmal etme" davranışıyla karakterize edilen bu sessizlik türünde kişiyi rahatsız eden iş ortamındaki statüyü ya da durumu değiştirebilecek olanakların farkında olmasına karşın kişinin bilerek ve isteyerek kasıtlı susma durumudur. İşle ilgili kaygılarından dolayı ya da korku temelli var olan işini olumlu yönde etkileyebilecek düşüncelerini ifade etmeme ya da önerilerde bulunmama durumudur. Çalışanlar işleriyle veya iş ortamındaki şartlarla ilgili olarak rahatsız olmalarına, alınan kararlarda aynı fikirde olmamalarına rağmen bunlarla ilgili olarak çaba sarf etmede, fikirlerini paylaşma konusunda isteksizdirler. Ancak iş ortamının sessizliği oluşturan ortamı kırmaya yönelik var olan şartları ve sessizlik ortamını oluşturan koşulları değiştirmeye hazırdırlar. Bunu gerçekleştirmek için bir fırsat ya da imkan aramaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

Razı olma sessizliğinde (Acquiescence Silence), kişi hayatındaki ya da var olan iş ortamındaki durumla ilgili öğrenilmiş çaresizliğine boyun eğmesidir. Bu sayede psikolojik olarak kendi rahat ve güvende hisseder. Kişi, yaşadığı duruma razı gelmesi onu akıl ve ruh

sağlığını koruması açısından daha doğru bir yöntem olarak kabul etmektedir. Rız olma sessizliğinde çalışanlar, motivasyon kapasitelerinin zayıflığından ya da var olan durumu değiştirebilecekleri inancına sahip olmadıklarından durumlarına razı gelirler. Çalışan duruma yönelik herhangi bir tepki vermeyerek kasıtlı sessizliğe göre daha pasif bir durumdadır. Ancak çalışanda işle ilgili var olan yanlış uygulamaları karşı çalışma arkadaşlarının fikirlerini ifade etmesi bu durumla ilgili düşünmelerine yol açarak daha aktif bir duruma gelebilirler. Rız olma sessizliği, kasıtlı sessizliğe göre daha derin ve kırılması daha zor bir sessizlik türüdür (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Çalışanlardaki rız olma sessizliğini kırabilmek için yönetim tarafından iş ortamı ile ilgili çalışanlara fikirlerini beyan etme özgürlüğü sunulmalı buna yönelik yönetim politikaları çalışanlar nezdinde hissettirilebilmeli, bunun için de daha fazla çaba göstermek gerekebilir

### **2.1.3.2 Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması**

Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) Kasıtlı Sessizliğini (Quiescence Silence) bireysel temelli kullanırlarken ve Kabullenilmiş Sessizliğini (Acquiescence Silennce) kişinin kendisini ve toplum içindeki konumunu korumaya yönelik olarak Savunma Amaçlı Sessizlik olarak nitelemişlerdir. Son olarak da üçüncü bir boyut olarak insanın sosyal bir varlık olarak insanlarla ilişkilerini korumaya yönelik güdüsünü Sosyal Temelli Sessizlik olarak tanımlamışlardır.

Savunma Amaçlı Sessizlik türünde kişi işiyle ilgili yaralı fikir, düşüncelerini ve bilgilerini bilerek rız olma temelli saklı tutmasıdır. Aktif bir davranıştan ziyade daha pasif bir serbest davranış söz konusudur. Çalışan herhangi bir durumu yönelik konuşmanın düşüncelerini söyleyerek katılımında bulunarak ve çaba sarf ederek işle ilgili fark yaratamayacağı düşüncesindedir. Buda onda çaba sarf etmenin kendi içlerinde bulunan anlamsızlık hissinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzdende fikirsel olarak işle ilgili ve iş ortamındaki çalışma grupları içinde rız olmuş, boyun eğmiş bir konumda gözükür. Özetleyecek olursak kişinin isteyerek pasif bir davranış içinde bulunarak grup içinde duruma yönelik değişik fikirlerde bulunmanın yararsız olduğu hissi temelli kişinin var olan duruma rız gözüktüğü sessizlik durumudur (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366).

Korunma Amaçlı Sessizlikte kişinin dış tehditlere karşı kendisini korumaya yönelik proaktif davranış niyetiyle kasıtlı sessiz kalmasıdır. Kabullenilmiş Sessizliğe göre daha kişi daha proaktiftir. Kişinin dış tehditlere karşı kendisini korumaya yönelik proaktif davranış niyetiyle kasıtlı sessiz kalmasıdır. Dyne ve arkadaşları (2003), savunmacı sessizliği Pinder ve Harlos'un (2001) Kasıtlı Sessizlik (Quiescence Silence) ile Kabullenilmiş Sessizlik

(Acquiescence Silencc) arasında bir yere konumlandırmışlardır. Kişinin dış tehditlere karşı kendisini korumaya yönelik proaktif davranış niyetiyle kasıtlı sessiz kalmasıdır.

Tayfun ve Çatıra (2013) göre çalışanlar dışsal tehditlerden kendilerini korumak istemektedirler. Yöneticilerin duymak istemedikleri bir şeyi cezalandırılmaktan korktukları için ifade etmeyebilirler. Korkunun yoğunluğu arttıkça çalışanın hissedeceği zarar görme duygusunda artacaktır. Buda çalışanda kendini korunma amaçlı sessizliğe bürünmelerine neden olabilmektedir.

Korunma Amaçlı Sessizlik türünde kişi, örgüt yararına ya da diğer insanlar yararına işle ilgili düşünce, fikirlerini ve bilgilerini bilerek sakınmaktadır. Bu sessizlikte savunma sessizliğin zıttına kişi durumla ilgili yakın çevresinden olumsuz bir tepki alma korkusuyla bu tür sessizlik eğilimde olurlar. Örneğin iş gören grup içindeki kaynaşma ve ortak bir çözüm yolunun sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı yeğleyebilir (Çakıcı, 2010: 34).

Şehitoğlu ve Zehir (2010), korunma amaçlı sessizlik iki şekilde ortaya çıkabileceğini söylemiştir. İlki kişinin örgütünü korumaya yönelik suskun kalabileceği gibi ikinci olarak da diğer çalışanları korumaya yöneliktir.

Korunma Amaçlı Sessizliğin bir başka tipi ise örgütsel vatandaşlık davranışı içinde görülen sportmenliktir. Sportmenlik işle ilgili şikâyet, yakınma ve benzeri davranışları örgüt dışı çevreye ya da örgüt içinde yansıtılmaması olarak da ifade edilir. İşle ilgili şikâyetin olmaması sessizliğin bir formudur (Dyne, vd, 2003: 1368).

Korunma Sessizliğinde kişi işletme menfaatleri için suskun kalması işletme içi bilgilerin dışarıya yansıtılmamasında aslında birey bir ikilem içinde kalmaktadır. Örneğin işletmesinde mali olarak bir problemin olması örneğin halka arz öncesi böyle finansal zorluğun dış çevre tarafından duyulması genel anlamda işletmeyi sıkıntıya sokabileceği gibi kişinin uzun vadede işsiz kalmasına neden olabilir. Bireyin burada yaşadığı ikilem kişinin vicdanıyla kişisel geleceği ve gelirini, statüsünü kaybetme noktasında yaşadığı çaresizlik olarak gösterilebilir.

Prososyal sessizlik türünde kişi çalıştığı kurum, bağlı bulunduğu örgüt, topluluk ya da arkadaş grubu yararına fikirlerini ve bilgisini bilerek sakınmasıdır. Bunda konuşmasının içinde bulunduğu grup tarafından olumsuz olarak karşılanacağı kaygısı yatmaktadır. Şehitoğlu ve Zehir (2010) göre prososyal sessizlik iki şekilde ortaya çıkabilir. İlki kişinin örgütünü korumaya yönelik suskun kalabileceği gibi ikinci olarak da diğer çalışanları korumaya yönelik olabilir. Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre prososyal sessizlikle ilgili bir başka tipi ise örgütsel vatandaşlık davranışı içinde görülen sportmenliktir. Sportmenlik işle ilgili şikâyet, yakınma ve benzeri davranışları örgüt dışı çevreye ya da örgüt içinde yansıtılmaması olarak

da ifade edilir. İşle ilgili şikayetin olmaması sessizliğin bir formudur. Prososyal sessizlikte kişi işletme menfaatleri için suskun kalması işletme içi bilgilerin dışarıya yansıtılmamasında aslında birey bir ikilem içinde kalmaktadır. Örneğin işletmesinde mali olarak bir problemin olması örneğin halka arz öncesi böyle finansal zorluğun dış çevre tarafından duyulması genel anlamda işletmeyi sıkıntıya sokabileceği gibi kişinin uzun vadede işsiz kalmasına neden olabilir. Bireyin burada yaşadığı ikilem kişinin vicdanıyla kişisel geleceği ve gelirini, statüsünü kaybetme noktasında yaşadığı çaresizlik olarak gösterilebilir.

#### **2.1.4 Sessizlik ile İlgili Kuramsal Temeller**

Sessizlik olgusu, literatürde son zamanlarda araştırmalara konu olmuştur. Ancak bu olgunun temelleri araştırılmaya başlandığı zaman bireylerin yaşadıkları toplum içinde sergiledikleri davranışların sessizlik olgusunun nedeni olduğu gibi sonucu da olabilmektedir.

##### **2.1.4.1 Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi**

Planlanmış Davranış Teorisi, 1950'li yıllardan başlayarak sosyal-psikologların ilgi odağı olan tutum ile davranış arasında bir ilişki olup olmadığı yönündeki araştırma sürecinin sonunda geliştirildiği teorilerden biridir (Kocagöz ve Dursun, 2010: 139).

Planlı Davranış Teorisinde, kişinin belirli bir davranışa niyette bulunması, sosyal normların algılanması ve bu davranışa ilişkin tutumlar tarafından belirlenmektedir. Planlı davranış teorisi bağlamında bilgi paylaşımı davranışına yönelik tutum boyutu; bireyin söz konusu davranışa yönelik uygunluk (veya elverişsizlik) yönünde yaptığı değerlendirmeyi ifade eder. Örgütsel bilgiyi paylaşma konusunda bireyin tutumu, bilgi paylaşımı konusunda açıklamada önemli bir etkidir (Demirhan ve Bozkurt, 2010: 3018).

Örgütsel sessizlik özelinde birey üyesi olduğu örgüt içinde örgütün karşılaştığı sorunları gidermeye yönelik fikirlerini kendi statüsünü korumaya yönelik, var olan sorunları çözmeye yönelik fikir beyan etmenin ve çaba sarf etmenin kişi üzerinde anlamsızlık duygusu hissettirmesine yol açacaktır. Kişinin bilgi, düşünce ve fikirlerini çalıştığı örgüt yararına saklama amacı gütmesi çalışanda sessizlik tutumu sergilemesine neden olabilmektedir.

##### **2.1.4.2 Fayda-Maliyet Analizi**

Bireyin, sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine de dayandırılarak açıklanmaktadır. Şöyle ki, bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Doğrudan bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Dolaysız bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı ,işle ilgili görüşüne karşı mesai arkadaşlarının misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve

çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında ortaya çıkabilecek psikolojik rahatsızlıklardır. Çalışanın kariyerinde yükselmede kaygısı ile işini kaybetme korkusu arasında bir seçim yapmak zorunda olması kişinin sosyal olarak ödemesi gereken fırsat maliyetini oluşturmaktadır (Çakıcı, 2007: 152).

#### **2.1.4.3 Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Vroom'un Bekleyiş Teorisi, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan aktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Bildik, 2009: 39). Bu ön fikir bireyin açıkça konuşmanın çalıştığı iş ortamında olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa giderek sessizleşebilecektir. Bireyin sessizliği, hem kendi isteksizliğinden hem de istekli olsa bile sonuç alamayacağına ilişkin kaygısından da kaynaklanabilir.

Örgütlerin çalışanlarıyla olumlu bir iletişim kültürü geliştirmesi, sağlıklı ast-üst iletişimi pratikleri sağlaması bireylerin kaygılarını azaltacak en önemli öğelerdendir. Birey sessiz kalmadığında olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabileceğini hesap ediyorsa ve işletmede böyle bir örgüt ikliminin olması halinde bireyi sessiz kalmamaya ikna etmek kolay olmayacaktır (Aktaş ve Şimşek, 2012: 332). Buda işletme açısından örgütsel değişimin önündeki engellerden birini oluşturabilir.

#### **2.1.4.4 Sessizlik Sarmalı**

İnsanın toplum içinde sessiz kalmasına yönelik farklı teoriler içinde dikkat çeken bir başka teoride Elizabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiştir (Sheufele ve Moy, 2000: 7). Sessizlik Sarmalı teorisi kişinin düşüncesini ifade ederken toplumda var olan baskın görüşün toplumun mihenk taşı insan tarafından nasıl algılandığı ve bu algı sonucu düşüncelerini ifade edip etmemesine yönelik nasıl bir davranış sergileyeceğine yönelik olarak kurgulanmıştır (Sheufele ve Moy, 2000: 8). Teori oluşturulurken kişinin karar vermesi sürecinde ve aynı zamanda sosyal kontrol aracı olarak kamu düşüncesi olgusu temel alınmıştır. Kişi var olan düşüncesini ifade etmede Neumann'a göre beş etken söz konusudur (Sheufele ve Moy, 2000: 7-10). İlk etken, kişinin toplumun kolektif amaç, değerlerine uyum sağlamama sonucu oluşacak sosyal izolasyon tehlikesidir. İkinci etken olarak kişinin bireysel düşüncesinin toplum tarafından onaylanmayacağına yönelik izolasyon korkusudur. Üçüncü etken ise izolasyon korkusu sonucu kişinin çevresi ve toplumdaki şimdi var olan düşüncesi yapısı ile gelecekte var olacak düşünce yapısını takip etmesi ve bu yapıya göre kendisine yön



vermesidir. Dördüncü etken ise toplumda var olan baskın düşünce yapısına göre kişinin azınlıkta kalacağına yönelik düşüncesine dolayısıyla sessiz kalmasıdır. Son olarak da bu dört etmenin sonucu kişinin toplumun baskın düşüncesi yapısı ile kişinin azınlık da kalan fikir ve düşüncesi arasında sessizlik sarmanlına (girdabına) kapılmasıdır Bu etkenler göz önüne alarak Sessizlik Sarmalı teorisini ifade edecek olursak kişinin yaşadığı toplumun değer ve yargılarını gözden geçirerek toplumun var olan düşüncesini baskın bir olgu olarak algılayıp kendi düşüncesinin azınlıkta olduğuna algılaması ve toplumun var olan baskın kültürü içinde fikirlerini ve düşüncelerini ifade etme ya da sessiz kalma eğilimine girmesidir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Zaman içinde Sessizlik Sarmalı teorisini güncel olgularla geliştirilmiştir. Kişi toplumdaki izolasyon korkusu yaşamada toplumun ahlaki ve kuralları değerleri ile; kişinin var olan kamu düşüncesinin gelecekte nasıl şekilleneceğine yönelik zaman etkeni ve son olarak özellikle kamu düşüncesini şekillenmesinde (özellikle günümüzde) medyanın (basının) önemli bir etken olarak kullanmıştır (Sheufele ve Moy, 2000: 10-11).

Özellikle sessizlik sarmalı sosyal izolasyon olarak kullanıldığı zaman çalışma gruplarında sessizlik sarmalı potansiyel bir etkisi olabilmektedir. Bu etkinin fikir ve düşünce yapısı olarak benzerlikler gösteren iş topluluklarındaki tekdüze düşünce yapısının, farklı düşüncelerin harmanlandığı iş topluluklarına göre sosyal izolasyon baskısı daha fazla görülebilmektedir. Bu yüzden bazı grup içi çalışanlar kendilerini gruba ait hissederken, diğerleri ise kendilerini dışlanmış hissedebilirler. Buda grup içi benzerliklerin yanında bireysel farklılıklar sessizliği potansiyel bir sorun haline getirebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

#### **2.1.4.5 Abiline Paradoksu**

Jerry B. Harvey'in (1988) oluşturduğu paradoksun temelinde grup ya da örgüt içi iletişim noksanlığından kaynaklanan kişinin yanlış algısı ve bu yanlış algı sonucu örgüt içi uyumu bozmamak için kendi düşünce ve davranışlarıyla örgütünkiyle uyum gösterme çabasıdır. Bu paradoksa sahip örgütlerde farklı belirtiler mevcuttur. Öncelikle olarak örgütün karşılaştığı durum ya da problemlerin doğası itibariyle örgüt üyeleri bireysel olarak ya da grup olarak aynı fikirdedirler. Grup üyelerinin kolektif ya da bireysel arzuları karşılaştıkları problemi çözmeye yönelik tekdüzelik göstermektedir (Harvey, 1988: 18).

Örgüt üyeleri iletişim noksanlığı dolayısıyla üyesi oldukları gruptan farklı düşüncelerine karşın grubun düşünce yapısını bireysel ve topluluk olarak benimserler. Bu yüzden grup içinde istek ve arzularını tam olarak ifade etmezler. Grup üyesi fikirlerinin düşüncelerinin tam zıttı baskın topluluk düşüncesini benimseyip eyleme geçer. Son olarak

birey bağı olduğu grupta kendini azınlık hissedip fikirlerini dolayısıyla suçluluk hissedecektir. Aslında burada grubun baskın düşünce yapısına şekil veren diğer bireylerde aslında kendi düşüncelerini grubun düşünce bütünlüğü içinde bastırarak konformist davranmaktadır (Harvey, 1988: 19).

Varsayılan grubun çoğunluk düşüncesini uygularlar. Tam terside söz konusu olabilmekte kişi kendi düşüncesiyle çoğunluğun düşünce yapısı arasında uyum olması durumunda kişinin sesini daha fazla çıkarma eğiliminde olmaktadır. (Harvey, 1988: 19).

#### **2.1.4.6 Kendini Uyarılama Teorisi (Self-Monitoring Theory)**

İnsanoğlu yaşadığı toplumla ve onun değer yargılarıyla sosyal bir varlık olmakta ve hayatı bir anlam kazanmaktadır. Bu anlamlılık toplumun ilkelerini kendisine öncü yaptığı sürece yaşadığı toplumla barışık yaşayabilmektedir. Kendisine çizdiği hedeflere bu uyum sayesinde ulaşabilmektedir. Bu sebeple eğer kişi, yaşadığı toplum arasında ilişkilerde toplumun isterlerine göre var olan duruma kendi davranışını, düşüncelerini yön vererek görüşlerini açık bir dille ifade edebilmekte ya da suskun kalarak uyum sağlama davranışı göstermektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1543).

#### **2.1.4.7 Sağır Kulak Sendromu**

Çalışanlar iş ortamında işlerini kaybetme korkusu ya da işle ilgili olumsuzlukları yönelik çözüm yollarına yönelik çaba sarf etmeleri sonucu iş ortamında yöneticileri ya da çalışma arkadaşları nazarında günah keçisi gibi görülmemek iş ile ilgili olumsuzları görmezden gelirler. Hiç duyumsamayarak yok sayarlar. Bu duyumsama hali literatürde ‘sağır kulak sendromu’ olarak ifade edilmektedir. Bu sendrom örgütsel hareketsizlik olarak çalışanların işle ilgili tatminsizliklerini doğrudan ve sarıh olarak ifade etmeyi kaçındığı örgütsel bir kural fonksiyonu olarak görülür (Bildik, 2009: 43).

Organizasyonlarda en çok cinsel taciz şikâyetleri, sağır kulak sendromunun varlığının ispatı anlamında ortaya çıkmaktadır (Harlos, 2001: 325). Alparslana göre (2010) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmiştir:

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel gerekçeleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli iş görenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren iş görenlerin görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler)

## 2.1.5 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

İşletmelerde çalışanlar, işletmedeki problemler hakkında çaba sarf etmenin faydasız olduğu ya da düşünce ve fikirleri seslendirmenin işleri ile gelecek kaygısı yaratacağı algısı örgüt içinde ‘sessizlik iklimi’ oluşmasına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 741). Bu iklimin oluşmasında en büyük etmen Morrison ve Milliken’e (2000) göre üst yönetim tarafından ve onun özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

### 2.1.5.1 Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler

İşletmeyi çevreleyen devlet, kamuoyu, tüketiciler gibi dış etmenler yanında aslında en büyük engel işletme içindeki gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Türk kültüründe balık baştan koker; diye bir atasözü vardır. Bu sözü işletme literatürüne yansıtacak olursak işletmelerde sessiz kalma olgusunda çalışanlar kadar en büyük etmen yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Çünkü işletmelerin ve çalışanların kaderi yöneticilerin verdikleri kararlara göre belirleneceğine göre yönetici vasıflarını ve güçlerini ya katılımcı yönetim yöntemiyle işletmeyi ayakta tutabileceklerdir. Merkezîyetçi yönetim tarzı sergileyerek çalışanları pasif bir varlık haline getirip onları sessizliğe iteceklerdir. Morrison ve Milliken (2000) bu bağlamda işletmelerde sessizlik olgusunu yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusuna ve yöneticilerde bulunan zimni inançlara bağlamıştır. Şimdi bu iki etmeni inceleyelim.

#### 2.1.5.1.1 Yöneticiler’in Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Örgütler içinde sessizlik iklimi oluşmasında üst düzey yöneticilerin özellikle astlarından gelebilecek olumsuz geri bildirim alımından kaynaklanmaktadır. Özellikle bu olumsuz geri bildirim yöneticiler bazında kendilerini astları karşısında güçsüz, yetersiz bir yönetici algılamalarına neden olmaktadır. Bu tür bir geri bildirim alan yöneticiler ise, kendilerine ve statülerine saldırgan bir tutum olarak görmektedirler. Bu yüzden yöneticiler kendilerini güçsüz, yetersiz görünmemek için olumsuz geri bildirimden sakınırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

#### 2.1.5.1.2 Yöneticilerin Saklı (Zimni) İnanışları

Liderlik vasfı gösteren yönetici davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısı ile liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. McGregorun, X teorisinde çalışanların güvensiz sadece kendi menfaatleri doğrultusunda çalıştıklarına yönelik savında iş görenleri çalışmaya güdülemenin tek yolunun onların işte yaptıkları hatayı cezalandırarak onlardan örgüt yararına verim alınabileceğini

üretkenliklerini arttırılabileceğini varsaymıştır. Bu tarz bir yaklaşımın en başta iş görenlerle üst yönetim arasında iletişimin cesaretini kıracağı belirgindir (Güllü ve Aslan, 2009, 355).

Üst yönetimin ikinci bir saklı inancı ise yönetimle ilgili en önemli kararların ancak yine yönetim ve yöneticiler tarafından en iyi şekilde verileceğine yönelik inanıştır. Bu düşünce tarzı özellikle iş görenlerin ekonomik bakış açısı ile bağlantılıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Astların yöneticilerinin emirlerini sorgulamadan uygulamasının gerektiği yönündeki inanışların yaygınlığı bu zimni inancı işletme içinde yaygınlaşmasına neden olabilmektedir (Erenler, 2010: 26). Burada şunu da ifade etmek gerekir ki çalışanlar elde ettikleri gelire göre sorumluluk almak istemeyebilirler. Çalışanlarda 'ben bilmem, yöneticim bilir' kolaycılığının çalışanın bilinç altında kökleşmesine neden olabilir. Son zımni inanç ise işletme çapında uyumun çalışanlarda tekdüze fikir düşüncesi ile oluşabileceğini farklı fikirlerin işletmede söylenmesinin sadece çatışmaya yol açacağına yönelik düşünce tarzıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

James R. Detert ve arkadaşları (2010) 439 tam zamanlı çalışan arasında yaptıkları araştırmada, yöneticilerin zımni inanışlarının yanlışlığına yönelik farklı bir bakış açısı önermişlerdir. Yöneticilerin, bayan çalışanların işle ilgili fikirlerini konuşmanın yararsız olduğuna dair göstermelerinin sakınma davranışında, erkek çalışanlara göre daha fazla olduğuna dair düşüncelerine karşın, bu belirtilen farklılığın cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir seviyesi olarak herhangi belirgin bir fark olmadığını yaptıkları araştırmada belirtmişlerdir. Aynı çalışmada çalışanların açıkça yöneticileriyle konuşmalarının ve fikirlerini sakınmalarına yönelik düşünmelerine karşın araştırmaya katılan katılımcıların yüzde kırk ikisinin (yaklaşık olarak 184 kişinin) yöneticileri ile işletmelerine yönelik açıkça konuşmayı tercih ettiklerini yaptıkları araştırmada bulmuşlardır. Ancak diğer çalışanların fikirlerini paylaşmanın herhangi bir kazanç getirmeyeceğini ya da konuşmanın yararsız olduğu düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar fikirlerini korktukları için söylememektedirler. Ancak yapılan araştırmanın sonucuna göre katılımcıların dörtte biri işle ilgili fikirlerini söylemenin veya gelişime yönelik fikirleri saklamanın korku temelli değil de boşuna harcanan zaman olarak gördüklerine yönelik bulguya ulaşmışlardır.

Son olarak araştırmaya katılan katılımcıların yüzde yirmi beşinin, yasa dışı ya da gayri ahlaki konularda konuşma yerine susma davranışı sergilediklerine yönelik tabuya karşın çalışanların daha çok işle ilgili sıradan problemleri ve işi geliştirmeye yönelik öneriler konusunda fikirlerini sakladıklarını yaptıkları araştırmanın bulgusu olarak öneri sürmüşlerdir.

### 2.1.5.2 Çalışandan Kaynaklanan Nedenler

Sessizleşme olgusu literatürde çalışan merkezli geliştirilmiştir. Bu olgu Morrison ve Milkanen (2000) (2003) tarafından çalışanın iş ortamında arkadaş çevresince dışlanma korkusuyla sessiz kalmayı tercih ettiğini söylerlerken, Dyne ve arkadaşları da (2003) sessizliği çalışanın işiyle ilgili olumlu fikirlerini kasdi olarak sakınmaları olarak yorumlamışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere sessizliğin kaynağı çalışanın iş ortamında sosyal, psikolojik hislerine göre oluşmaktadır. İşyerindeki adaletsizliğin kurbanı olduğu hissi çalışanı sessizlik davranışına itmektedir (Deniz, vd., 2013: 693). Çalışan sessizliği bu bağlamda çalışanın farklı sebeplerle farklı sosyal ortama göre nedenleri olabilir. Bu nedenler çalışanın sahip olduğu kişilik yapısı onu işiyle ilgili veya çalışma arkadaşlarına yönelik sessiz kalmasına etken olabilmektedir.

İş yerinde konuşma veya konuşmama davranışı ile ilişkili olan kişilik faktöründen bahsedilmektedir. Bu faktörler yapılan bir araştırmada sessizlik davranışına etki düzeyi açısından en etkiliden en etkisize doğru dışa dönük, dürüstlük ve vicdanlı olma, psikolojik veya ruhsal bozukluk, uzlaşmacı olma olarak sıralanmıştır (Alparlan, 2010: 34).

Kişilik yapısının çalışandaki diğer bir sessiz kalma durumu olan deneyim eksikliğine etkisi bulunmaktadır. İnsanlarla ya da zamanla daha az çatışma halinde olan ve yaşama karşı dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisinde B tipi kişilik yapısına sahip başarıya ve takdir görme ihtiyacı düşük kişilik özelliğindeki kişiler daha sessiz bir davranış sergileme ihtimali gözükebilir (Durna, 2000: 200).

Sessizliği oluşturan çalışandaki bir diğer kişilik özelliği ise çalışanın işiyle ilgili umursamaz ve vurdumduymaz kişilik yapısıdır. Bu kişilik yapısına sahip birey sorunlara sesini çıkarmaz. Umursamaz iş gören iş doyumunu önemsemez. Örgüte bağlılığı maddi gerekçelerle olabileceği gibi yöneticilerin davranışları ve anlaşmazlıkların ve belirsizliklerin hakim olduğu örgütsel ortam ve işinin niteliği kişiyi umursamaz kılabilir (Taşkıran, 2011: 24-25).

Çalışanın demografik özelliklerine göre sessiz kalma davranışı içinde olabilir. İş görenin yaşı ilerledikçe kişinin davranışlarında da değişim gösterebilir. Bu değişim, kişinin iş ortamında uyumunu arttırarak sessiz kalmaya itebilir. (Taşkıran, 2011: 85). Aynı derecede kişi gençken rekabet, işte kendini gösterme, öne çıkma, görevinde yükselme dürtüsüyle sessiz kalabilir. Bir başka etken ise birey eğitim açısından ne kadar donanımlı ise işine yönelik duygu, düşünce ve fikirlerini beyan edebilir. Bunun terside söz konusu olabilir. Kişinin eğitim düzeyinin düşük olması sonucu bilgisini gösterememesi ve belirli bir konuda görüşlerini ifade edemeyebilir. Eğitim seviyesi aslında göreceli bir kavramdır. Kişi sadece bilgi sahibi olması sessizliğine tek başına sebep olmamaktadır. Kişinin yaşadığı hayat tecrübesi, hayata bakış

açısı, hem bireysel hem kişiler arası ilişkilerinde hem de mesleki anlamda deneyim kazanmasına ve fikirlerini açıkça söylemesine etken olacaktır (Taşkıran, 2011: 85).

Özdemir ve Uğura (2013) göre ise işletmedeki yöneticiler ve çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, ırk gibi çeşitli farklılıklar yüksek düzeyde ise, çalışanların örgütsel sessizliğe olan inançları daha güçlü olmaktadır.

Kişinin iş ortamında sessiz kalması, hata yapmaktan korkma ve diğer çalışanlar karşısında mahcup olmama güdüsünü tetiklemesinden kaynaklandığına göre tecrübenin; kişinin hayatta yaptığı iyisiyle kötüsüyle, irili ufaklı hataların bütünü olduğuna göre ne zaman sessizliği seçeceğini ne zaman aktif olarak sesini çıkaracağına yön vermektedir. Morrison ve Milliken (2000) bireysel olarak sessizlik nedenini 5 etken olarak nitelemiştir (Shojaiea vd., 2011: 1733): İlk olarak bireyin imajının zedelenmesi durumu, olumsuz görülme hissi, intikam ve cezalandırılma, diğer bireylerden gelebilecek olumsuz tepki, ilişkilerin zarar görme kaygısıdır.

### **2.1.5.3 Örgütsel Özelliklerden Kaynaklanan Nedenler**

Birey örgütsel hiyerarşi içinde yöneticilerden cezalandırılma korkusuyla örgütüne yönelik olumlu düşüncelerini ifade etmeyerek ya da sosyal sistem içinde konuşmamaya yönelik saklı kurallar dolayısıyla hem sosyal çevresinde hem de zamanının büyük bölümünü geçirdiği iş ortamında kendini sessizlik iklimi adı verilen bir ortam içinde bulur (Milliken ve Morrison, 2003: 1563).

Sessizlik iklimi, örgüt içinde çalışanların karşılaştıkları problemlerle uğraşırken kendi faaliyetleri içinde hareket etmeleri, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını içeren bir ortamı ya da atmosferi ifade eder (Taşkıran, 2011: 86-87).

İş ortamında sessizlik ikliminin oluşmasında iki etken söz konusudur. İlk etken örgüt hakkında konuşma, çaba sarf etmek yararsız olması ve bireyin düşünce ve fikirlerini ifade etmesi tehlikeli olduğuna yönelik kanısıdır. Bu etmenlerin ortaya çıkmasında yöneticilerin bu tarz davranışlarının işletmede yaygınlık derecesi ve hissedilme oranı ne kadar sıkça çalışanlarda sessizlik algılaması ve sessiz kalma davranışı o derece yaygınlaşır ve sessizlik iklimi işletmenin derinlerine nüfuz eder (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

Bireyin işletmede sessiz kalma nedenlerinden diğer bir neden ise sessiz kalma eğilimi gösteren bir işletme çalışanın iyi bir takım oyuncusu olduğuna yönelik bireyin hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri tarafından gösterilen davranışlar bütünü de örgütsel sessizliğin örgütsel çapta yaygınlaşmasına örnek olarak gösterilebilir (Barden, 2008: 16).

Sessizlik iklimi, beraberinde iş ortamında sıkı ve baskıcı kuralların getirdiği aşırı denetimci yapı, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden daha öncelikli olmasına yönelik işletmesel davranış ve kurallar, işletmenin yönetim kademesinde bireyciliğin örgütsel davranış bütününden daha ön planda tutulması, aşırı merkeziyetçi yönetim uygulamaları ve üst kademe ile alt kademe arasındaki zayıf iletişimin varlığını ortaya çıkaran ‘haksızlık kültürü’nün oluşmasına neden olur (Çakıcı, 2010: 26). Örgütlerde sessizlik olgusunun oluşmasındaki nedenleri kısaca Maria şöyle sıralamıştır (Maria, 2006: 226):

- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki yaş ve cinsiyet gibi farklılıklar
- Örgüt yapısında karar vermede merkezileşme eğiliminin yönetim bazında ağırlıklı olması
- Üst düzey yöneticilerin işletme dışından atanması
- Örgütün endüstriyel sektördeki kalıcılığı
- Yönetim kademesinin düşünce yapısındaki tek düze anlayışı

Maria’nın (2006) örgütsel sessizlik olgusunun oluşma nedenlerine bakacak olursak sessizliğin örgütte var olan hiyerarşik yapı temelli olduğunu görmekteyiz. Bu konuyu daha detaylandırarak olursak hiyerarşik yapılar, tabiatı gereği ast ve üstler arasında açık iletişimi özellikle eleştiriyi kendiliğinden sınırlamaktadır.

Genellikle yukarıdan aşağıya doğru iletişim olurken aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim tıkanmakta veya ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacağını algılıyorsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil de süzerek verme eğiliminde olabilir. Bilgiyi yukarı doğru çarpıtarak, olduğundan daha değerli gibi göstererek ya da filtreleyerek vermenin etkili karar alımını olumsuz yönde etkileyebilir (Çakıcı, 2010: 26).

Yalçın ve Baykala (2012) göre çalışanın örgüt içinde buldukları grubun dinamiğinde sessizlik kavramını etkilemektedir. Örgütsel sessizlik incelenirken çalışanın hangi koşullarda sessiz kalmayı tercih ettikleri değerlendirilmelidir. Bir grup, ortak bir amaç için bir araya gelmiş olabilir. Aynı hedefleri paylaşabilir. Fakat bu hedefler için aynı yöntemleri ve örgüt ile ilgili aynı inançları paylaşmıyor olabilir. Organizasyonda yer alan grupların bu çalışanların birbirinden farklı düşünce yapısının varlığında iletişimde sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Büyük organizasyonlarda çalışanların hepsinin aynı fikirde olması doğal olarak beklenilmediği gibi, bu durumda organizasyonlarda yeni fikirlerin ortaya çıkması zorlaşacağından homojen bir yapı istenmeyen bir durumdur. Bu bağlamda, “örgütsel sessizlik” farklılıklar ile yüzleşmekten kaçınıldığı zaman ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bazda sessizliğin bir başka temeli de işletmenin sahip yapısından kaynaklanabilir. Şöyle ki işletmenin sermayedar yapısının belli bir ailenin kontrolünde olması

ve işletmede çalışanların kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkileri(nepotizm) gibi özellikleri dolayısıyla yönetimin üst kademelerinde yer almaları yani işletme içinde, kayırmacılığı destekleyen örgütsel bir iklimin varlığının özellikle işletmenin sermayedar yapısına mensup olmayan çalışanlar arasında algılama düzeyinde yükseklik sonucu bu çalışanlar işle ilgili fikirlerini söylemede ya da bunu söylerken işteki geleceklerine yönelik kaygılarından dolayı sessiz kalma güdüsüne yönelebilirler (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94).

Uluslar arası bir firmanın çalışanları arasında yapılan bir araştırma sonucunda toplum üyeleri'nin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi olarak ifade edilen 'güç mesafesi' (Çakıcı, 2010: 24) kavramına göre farklı kültürler arasında, güç mesafesinin yüksek olduğu, hiyerarşik eşitsizliğin var olduğu ,açık iletişimin olmadığı (Huang vd, 2003: 1) işletmelerde ve toplumlarda yaşayan çalışanlar; güç mesafesi düşük olan ülke çalışanlarına göre işletmelerinde fikirlerini beyan etmeyerek sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Güç mesafesi düşük ülkelerde ise bireyler çalıştıkları işletmelerde fikirlerini daha özgürce ifade edebilmektedirler (Huang vd, 2005: 460).

Özellikle yüksek güç mesafesi kültüründen gelen üst düzey yönetim kadrosundaki eğitim ve tecrübe bakımından homojen yapısı ve bu yapının getirdiği farklı düşüncelere karşı olumsuz tutum bununla birlikte yönetimin aynı fikre sahip bireylerden oluşması sonucu paylaşılan düşüncelerde aynılık gözükmemekte ve farklı düşünceleri sorgulama daha az olacaktır. Aynı zamanda üst yönetimin iş görenleri üzerinde saklı (zımni) bir düşünce yapısı oluşturmakta çalışan yöneticilerinin kararlarını sorgusuz kabul etmektedirler. Çünkü çalışanlar yönetici daima haklı çünkü patron algısı yaygın şekilde görülebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

Sessizliğin bir diğer nedeni ise çalışan kontrol edemediği çevreye ve olaylara sürekli olarak maruz kalması sonucunda, bulunduğu durumu değiştirebileceğine yönelik inancını kaybetmesi ve olayları değiştirme gücü olduğu durumlarda daha pasif ve umutsuz kalması halidir. Bu duruma öğrenilmiş çaresizlik denilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik kültüründe düşündüğünü yapmama (fiziksel atalet) ve yaptığı üzerine düşünmeme (zihinsel atalet) var olan problem için kurtarıcı bekleme eğilimi, bilimsel düşünme yerine şansa tesadüflere inanma sorumluluğunu üstlenmeme, yetenek yerine ilişkilere dayalı işte yükselme, 'Böyle gelmiş böyle gider' 'Bunu söylesen ne değişecek ki?' gibi sınırlayıcı genellemeler kullanma, yenilik ve öğrenme yerine mevcut alışkanlıkları sürdürme imalı iletişim yaygın olarak görülen davranış karakteristliğidir. Bu sebeple yöneticilerin yarattıkları örgütsel ortamda, iş görenlere yönelik yargılarının oluşumunda ve çalışanların sessiz kalma davranışlarında kültürel özelliklerin önemli rol oynadığı söylenebilir (Çakıcı, 2010: 29).



## 2.1.6 Örgütsel Sessizliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Sessizlik kavramı, bireyin çalıştığı işyerindeki yönetim anlayışından kaynaklanacağı gibi iş yerindeki sosyal ilişkilerden, bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürü ve güç mesafesi anlayışından, bireyin demografik özelliklerinden olacağı gibi çok farklı sebeplerle oluşabilmektedir. Aynı zamanda bireyin sessiz kalma davranışında bulunması sessizlik olgusunu örgütten iş görene, iş görenden örgüte doğru bir etkileşim söz konusudur.

### 2.1.6.1 Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin çalışan birey üzerinde birçok farklı olumsuz etkisi olabilmektedir. Bu etki öncelikle çalışanda kendisini makine'nin bir parçası olarak görmesine neden olacak var olan ortamda idare eden bir davranış tarzı sergilemesine neden olarak genel anlamda çalışanda depresyon, sağlık problemlerine neden olmakta uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi yanlış çözümleri kendisine çözüm yolu olarak görmektedir (Shojaiea, vd, 2011: 1734).

Örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğun artmasına sebep olarak bireyin inandığı ile davranışı arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkması, kendini ifade etmekten vazgeçirici bir tutum oluşturmaktadır. Örneğin çalışan, yöneticinin herhangi bir konu ile ilgili görüşüne katılmasa da, bu görüşün davranışını sergilemek durumunda kalabilmekte bu uyumsuzluk iş görenlerde iş ile ilgili bocalamalara ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik devam ettikçe uyumsuzluğu ortadan kaldırmak veya azaltmak zordur (Barçın, 2012: 37).

Çalışan sessizliği dolaylı olarak çalışanda strese neden olarak bireyde psikolojisinde ve psikolojik problemlere yol açar. Örgütün var olan konjonktüre uyum sağlaması seviyesinde; değişime katılımı ve katkısı bireysel anlamda daha az olur ve örgütsel değişikliğe uyum sağlaması daha zor olur (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38). Çalışanların işletme içinde hissettikleri sessizlik olgusu sonucu, iş tatminsizliği, sinizm hatta depresyon gibi birçok rahatsızlığa da neden olabilmektedir (Perlow ve Repenning, 2009: 196). Ayrıca örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında iş yerine olan güvensizlik ve endişe (kaygı) hissine neden olabilmektedir (Nikolaou vd, 2011: 727).

### 2.1.6.2 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütlerde sessizlik, alternatif görüşlerin oluşmamasına neden olmaktadır. Bunun yanısıra çalışanın daha önce hiç akla gelmemiş fikirleri yetkili kişilere iletmeyip kendinde tutması sonucunda işletmede değişim sürecini ve karar almada olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Grup kararı alma üzerine yapılan araştırmalarda çok yönlü bakış açıları ve seçenekler dikkate alındığında işletmeler açısından karar kalitesinin arttığını görülmektedir.

İşletmeyi ilgilendiren ve özellikle üst düzey yönetim tarafından belirlenen strateji belirleme durumunda çok seslilik karar alam kalitesinde ve şirket performansında olumlu bir etkiye neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 36).

Çalışanların örgütle ilgili sorunlara yönelik görüş ve fikirlerini ifade etmemelerine bağlı olarak erken sinyallerin alınmamasına neden olan sessiz kalma tercihleri örgütsel bozulma ve değişime direnç gibi olumsuz sonuçları da olmaktadır (Taşkıran, 2011: 90).

Örgütsel sessizlik, toplantılarda ortak bir sessizlik ortamının olması, işletmeyi geliştirmeye yönelik öneri sunmama, toplantılarda düşük seviyeli bireysel katılım gibi işletmeler bazında farklı semptomları görülebilmektedir (Huang, vd., 2005: 461).

Son olarak sessizliğin örgüte belki de aktif bir sonuç olarak çalışan devir hızında yüksek bir oran meydana getirerek maddi anlamda, parasal bir kayba yol açabilmektedir (Shojaiea, vd, 2011: 1733). Bu şu anlama gelmektedir. İşletme elindeki var olan yetişmiş iş gücünü kaybetmesi ve onun yerine aynı seviyede kalifiye eleman bulması zaman açısından işletmeye var olan maliyeti yanında, yeni iş görenin işletmenin çalışma ortamına hazırlanması veya işletmenin belli bir hizmet içi eğitimi için yeni çalışana yapacağı eğitim masrafı da ayrı bir maliyet unsuru olabilecektir.

Acaba yöneticiler, yukarıda ifade edilen sessizliğin işletmeye olan olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için ne yapabilir? Ya da ne yapmaları gerekir ki işletmelerinde var olan sessizlik sarmalını kırıp çalışanlarını işletmelerine daha aktif bir katılımcı yapabilirler. Bu konuda Perlow ve Williams sessizliğin çözümünü sadece lider ya da yöneticilere bırakılmayacak kadar büyük bir problem olduğunu ve bu problemin çözümü için önerileri şöyledir (Perlow ve Williams, 2003: 58):

Öncelikle işletmede çalışanların güçlerinin farkına varmaları gerekir. Bunu yaparken de ister patronu ister akranı ister astı olsun özgürce fikrini ifade etmeleri için çalışanın cesaretlendirilmesi gerekir. Çalışan, kişisel çatışmayla karşılaşınca kadar pasif kalarak kendini güvende hissetmesi daha normal mantıklı bir davranış olarak düşünür. İş yerinde patronlar ya da yöneticiler hiyerarşik olarak güce sahip olabilirler. Ama onların başarısı çalışanın işini nasıl daha iyi yaptığına göre unutulmaması gerektiğidir. Herkes özgürce konuşma gücüne sahiptir ve bunu kullanmalıdır (Perlow ve Williams, 2003: 58). Bu yöntemle işletmenin sürdürülebilirliği ve iş ortamında diğer işletmelerle olan rekabet edebilirliği sağlanabilir.

İkinci olarak sessizlik sarmalı kırmanın bir yolu da farklı davranmaktan geçer. Örneğin örgüt toplantılarında alt kademe çalışanlar yöneticilerinin kararlarını onaylamaya yönelik davranış içerisinde bulunmaları yaygın görülen bir durumdur. Bu durumda çalışanın karşınızdaki patronu olsa dahi işle alakalı soru sormadan çekinmemelidir. İşletmenin yararına

verimli değişiklikleri ifade ederek var olan belirli kuralların işletmede değişmesini sağlayabilir (Perlow ve Williams, 2003: 58).

Son olarak çalışanın fikirlerini benimseyen ya da aynı fikre sahip çalışma arkadaşlarıyla koalisyon oluşması mantıklı bir yaklaşımdır. Böylece çalışan işiyle ilgili düşüncelerini ifade ederken kendisini yalnız hissetmez. Bu sayede var olan koalisyonlar sayesinde daha kolay kararlar alınabilir (Perlow ve Williams, 2003: 58).

Çalışanların sessizliğini kırmanın bir başka yönetimi olarak Premeaux ve Bedeian (2003) üst düzey yönetimin işle ilgili çalışanlarını önerilerde bulunmalarını desteklemesinin çalışanlarda işlerine yönelik fikirlerini ifade etmede özgür hissedeceğini ve çalışanlarda işleriyle alakalı yaratıcı davranışlar sergileyebileceklerini öne sürmüşlerdir.

### **2.1.7 Örgütsel Sessizlik Üzerine Türkiyede Yapılan Akademik Çalışmalar**

Bu bölümde tez yazarının örgütsel sessizlik konusu üzerine açık kaynaklardan temin edebildiği akademik çalışmalar ve bunların sonuçları üzerine değinilecektir. Öncelikle tez konusu konaklama işletmeleri ve bu işletmelerin genel olarak kapsayan turizm sektörüne yönelik sessizlik konusuna yönelik akademik çalışmalara değinilenecektir.

Turizm sektöründe örgütsel sessizlik üzerine yapılan akademik araştırmalar niceliksel olarak bir artış söz konusudur. Yapılan araştırmalara bakacak olursak Kılıçlar ve Harbalıoğlu'nun (2014) Antalya il sınırları içerisinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 392 çalışana yaptıkları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi incelemeye yönelik araştırmaya katılan çalışanların %47,2'si kadınlardan (185 kişi), %52,8'si (207 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. Yaş dağılımında en yüksek %48,2'lik bir oranla 21 –30 yaş aralığında (189 kişi), en düşük %7,9'luk bir oranla 20 yaş ve altı (31 kişi) oluşmaktadır. Çalışanların medeni durumu bakıldığında çalışanların % 42,3'ü evli (166 kişi), % 57,7'si bekâr (226 kişi) katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların en çok %38,3 (150 kişi) oranla lise, en az %3,1 ile lisansüstü mezunu (12 kişi) oldukları tespit edilmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu % 40,4'ü (158 kişi) ise turizm eğitimi almamıştır. Analiz sonucuna göre, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı'nın yardımseverlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında negatif yönlü zayıf, sportmenlik boyutu ile ise pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik arttıkça çalışanlar tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı azalmaktadır.

Akgündüz'ün (2014) Ankara'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde görevli 334 çalışana örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisini araştırma

sonucunda çalışanların kendilerini korumaya ve korkuya bağlı sessizlikleri ile yöneticiye ve işletmeye güvenleri arasında negatif bir ilişki olduğu, bu ilişkiye bağlı olarak çalışanların kendilerini korumak amacıyla işletmenin yararına olabilecek fikirlerini ifade etmemelerinde yöneticilerine ve işletmeye olan güvenlerinin etkili olduğunu tespitinde bulunmuştur. Ayrıca çalışanların hak ve çıkarlarının yöneticileri tarafından korunacağını düşünmeleri durumunda kendilerini korumak için düşüncelerini ve önerilerini ifade etmekten çekinmeyeceklerini ifade etmiştir. Bu çalışmada, çalışanların ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı olarak sessiz kalmaları ile yöneticiye güvenleri arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusunu ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışanların mesai arkadaşları ile ilişkileri korumak için sessizliği tercih etmeleri ile yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Kılıç ve arkadaşlarının (2013) örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisini ölçmeye yönelik Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki 387 çalışana yaptıkları araştırmada katılımcıların %51,4’ü erkek (199 kişi) %48,6’sı (188 kişi) kadın , çalışanların %58,4’ü bekar (226 kişi), %41,6’sı (161 kişi) evli , %56,8’i 35 yaş ve altında (220 kişi),36-45 yaş arası %25,4 (98 kişi),46-55 yaş arası %11,6’sı (45 kişi), 56 yaş ve üzeri %6,2 (24 kişi) ;çalışanların eğitim durumuna göre %42,1’i ortaöğretim ve altında eğitime sahip (163 kişi), %23,8’i ön lisans (92 kişi), %31,5 lisans (122 kişi) mezunu , %26’sı (10 kişi) lisansüstü oluşturmaktadır. Çalışanların görev yaptıkları departmana göre çalışanların %17,8’i (69 kişi) Ön büro ve kat hizmetlerinde, % 23,0’ü (89 kişi) yiyecek – içecek bölümünde, 48 %12,4’ü (48 kişi) Satış-pazarlama bölümünde, 29 %7,5 (29 kişi) insan kaynakları ve halkla ilişkilerde, çalışanların % 39,3 (152 kişi) diğer bölümlerde çalışmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucu doğrultusunda elde edilen bulgular ışığında, genel örgütsel stresin, genel örgütsel sessizlik üzerindeki değişimi anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel stresin; ‘yapılan işin özelliği’, ‘yönetici’, ‘mesleki ilerleme’, ‘maddi olanaklar’ ve ‘iş arkadaşları’ ile ilgili stres kaynakları olarak ifade edilen beş alt boyutunun her birinin de örgütsel sessizlik üzerindeki değişimi anlamlı olarak açıklayabildiği de belirlenmiştir.

Erol ve Köroğlu’nun (2013) Ankara il sınırları içerisinde bulunan 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı 15 otelde çalışan 221 kişiye uygulanan anket çalışmasında konaklama işletmesi yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sessizlik ile ilgili farklı sektörlerde yapılan diğer araştırmalara bakacak olursak Şimşek ve Aktaş’ın (2014) İstanbul’da bir kamu işletmesi ve bir kamu üniversitesinde çalışan

185 katılımcıya örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi üzerine yapılan araştırmanın sonuçlarına göre kabullenici ve savunmacı sessizlik arttıkça yaşam doyumu azalmaktadır. Çalışanların kişilik özelliklerine göre içedönük çalışanların daha çok kabullenici ve savunmacı sessizlik gösterme, sorumlu ve yeniliklere açık olanların ise daha çok ilişkisel sessizlik gösterme eğilimleri olduğu belirlenmiştir. İlişkisel sessizlik, savunmacı ve kabullenici sessizliğe kıyasla daha olumlu kişilik özellikleri gösterdiği, savunmacı sessizliğin yaşam doyumundaki belirleyici rolü sessizliğin yalnızca kurumsal bir sorun olmadığını, bireyin tüm yaşamını olumsuz etkilediğini tespitinde bulunmuştur.

Tülübaş ve Celep'in (2014) Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi'nde çalışan 459 öğretim elemanı üzerine yaptıkları, araştırmanın bulguları sonucunda öğretim elemanlarının sırasıyla kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşlarıyla ilişkileri koruma, yöneticiyle ilişkileri koruma, kendini koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değişmektedir. Araştırma bulguları, öğretim görevlileri, araştırma görevlileri ve okutmanların profesör, doçent ve yardımcı doçentlere göre daha sessiz olduğunu göstermektedir. En sessiz grup okutmanlar, en az sessiz grup ise profesörlerdir. Tülübaş ve Celep'in araştırmasının konusu itibariyle Durak 'ın (2014) örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisini araştırmaya yönelik Türkiyedeki üniversitelerdeki 321 öğretim görevlisi üzerinde yaptığı araştırma bulguları sonucu itibariyle Tülübaş ve Celeple (2014) ve Alparslan'ın (2010) örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerine bir araştırma adlı yüksek lisans tezi bulgularıyla benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Tayfun ve Çatır'ın (2013) Ankara İlinde çalışan 391 hemşire üzerinde örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişkinin araştırma bulguları sonucunda kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik çalışan performansı arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Nartgün ve Kartal'ın (2013) Bolu ilinde taşımali eğitim- öğretim yapan 10 ortaokulda görevli 90 öğretmene örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin boyutunun araştırılmasına yönelik araştırma sonucunda araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Özdemir ve Uğurun (2013) Sivas İlinde 434 kamu ve özel sektör çalışanları üzerine çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirmesi’ araştırması bulguları sonucunda çalışanların, statü durumuna göre örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre de çalışanların örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar görülmüştür.

Gül ve Özcan’ın (2012) Karaman İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan 75 kamu görevlisi üzerinde mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespitine yönelik araştırmalarında işgörenlerin düşük, ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşmışlardır

Yalçın ve Baykal’ın (2012) İstanbul ili Avrupa yakası bölgesinde bulunan akredite olma ve olmamama özelliğine göre seçilmiş ve araştırmanın yapılmasına izin veren dört özel hastanede en az 6 aydır çalışmakta olan araştırmaya katılmayı kabul eden 220 hemşireye, sessiz kaldıkları konular ve sessiz kalma nedenleriyle ilişkili araştırma bulguları sonucunda hemşirelerin çalıştıkları pozisyonlara göre sessiz kaldıkları konular incelendiğinde; “etik ve sorumluluklar”, “çalışanların performansı” ve “iyileştirme çabaları” boyutlarında anlamlı fark olduğu görülmektedir . Bu sonuçlara göre, hiyerarşik olarak daha üst pozisyona sahip, idari görevi nedeniyle üst yönetimle daha fazla ilişki içinde olan başhemşirelerin sessiz kalma puanlarının daha yüksek olduğu, dolayısıyla daha fazla sessizlik eğilimi gösterdikleri tespitinde bulunulmuştur. Aynı zamanda çalışanların terfi ettirilmeme korkusu ile örgütsel - yönetsel yapı ve işleyişle ilgili konularda sessiz kalma eğiliminde olduklarını göstermesi yönünden önemli olabileceği tespitinde bulunulmuştur. Son olarak hemşirelerin çalıştıkları kurumdan memnun olup olmama durumuna göre sadece “yönetsel ve örgütsel nedenler” boyutunda anlamlı bir farkın olduğu kurumdan memnun olmadığını ve ayrılmak istediğini ya da ayrılmayı düşündüğünü belirten hemşirelerin daha yüksek olup sessizlik eğilimi içinde oldukları tespit edilmiştir.

Barçın’ın (2012) ‘İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine’ adlı yüksek lisans tezi çalışmasında örgütsel sessizlik olgusuyla örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu yönündeki bulgulara ulaşmıştır.

Bayram’ın (2010) ‘Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik’ adlı yüksek lisans tezi çalışmasında akademisyenlerin farklı ünvanlara, çalışma süresine, yasa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark görülmüştür. Özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ülker ve Kanten'in (2009) gıda ve makine üreticisi iki işletmedeki çalışanların örgütlerde sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırma bulguları sonucunda sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespitinde bulunmuşlardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ile ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Son yıllarda turizm sektörü global ekonomi içinde çok önemli hale gelmiştir. Özellikle 1980'lerin başından bu yana hizmet ve ürün kalitesi ile donatılmış turizm endüstrisinde hızlı gelişme kaydedilmiştir. Geleneksel kum-güneş-deniz alternatifi arayan turistlerin yerini, verdiği paranın değeri karşılığında aldığı hizmetin kalitesinde artış bekleyen yeni turist tipi almıştır (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005: 82). Bunda turistik ürünleri satın alan tüketicilerin bilinçlenmesi, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve konaklama işletmelerinin ürün ve hizmet kaliteleri hakkında bilgi veren kaynakların internet ortamında mevcut olması, tüketicilerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Tüketicilerin bu bilince ve olanaklara ulaşmış olması, sektör profesyonellerinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine önem vermesi, hizmeti üreten insan ögesine de önem verilmesini zorunlu hale getirmektedir (Üngüren vd., 2010: 2923).

Turizm endüstrisinin içinde yer alan ve endüstrinin bel kemiğini oluşturan konaklama işletmeleri, büyük oranda fiziksel verilere dayanmakla birlikte, işletmelerin başarıları bütünü ile insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 142). Özellikle otel işletmelerinin karmaşık işleyiş yapıları, yoğun çalışma temposu, insan ilişkilerinin sistemin her anında kendini göstermesi, dinamik olması, uzun yorucu çalışma saatlerinin olması, otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetlere olan talepteki aşırı duyarlılık, otel çalışanlarının karşılaştığı önemli zorluklardan bazılarıdır (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013: 58). Bu zorluklar çalışanlarda bazı ruhsal ve psikolojik sorun neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanlar, kendilerini anlamsız ve güçsüz hissettiklerinde örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Diğer taraftan bireyin kendisini yalnız hissetmesi onu sosyal sitemden koparmaktadır (Demirel, 2009: 124-125).

Günümüzde çağdaş ve profesyonel örgütler için önemli olan çalışanın sadece çok çalışması değil, aynı zamanda örgüt değerlerini içselleştirmiş ve örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmiş olmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için örgütlerin çalışanlarda oluşabilecek muhtemel bir yabancılaşma duygusunun önüne geçmesi, bunu başarmak için de yabancılaşmanın nelere bağlı olduğunu tespit etmesi gerekmektedir (Babür, 2009: 125).

Ayrıca, literatürde son zamanlarda yer alan, çalışanların işleri ile ilgili olumlu düşüncelerini, fikirlerini iş ortamında arkadaşları tarafından soyutlanma korkusu, var olan görevinden olma ya da bulunduğu toplumun değer yargılarına göre kendini statüsünü koruma



güdüsü gibi kimi sebeplerle bilinçli olarak saklamaktadırlar. Morrison ve Milkanen (2000) tarafından ‘sessizlik iklimi’ adı verilen bu ortamda çalışanlar pasif, saklı bir umursamaz tavır sergileyebilmektedir. Bunda yöneticilerinin sergiledikleri lider davranış biçimleri önemli bir rol oynamaktadır (Morison ve Milkanen, 2000: 70). Bazı liderlik davranışları çalışanlarda hoşnutsuzluk, çalışanların işletme kültürüne ve işletme amaçlarına olan saklı umursamazlık ve sessizlik girdabına kapılmalarına yol açabilmektedir (Eroğlu vd., 2011: 97-124). Bu sessiz ortam işletmede her şeyin yolunda gittiğinin değil tam aksine sessizleşen işletmelerde çatışma kültürünün oluşmasına ve çalışan verimliliğinin azalmasına yol açan faktörlere neden olacaktır.

Yukarıda ifade edilen düşünceler ışığı altında özellikle ülkemizde ekonomik açıdan turizm gelirleri önemli bir yere sahiptir. Var olan ekonomik toplu durum da turizm gelirlerinin ekonomide önemli bir yere sahip olacağını göstermektedir. Bu nedenle turizmde ana unsur olan konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin sürdürülebilmesi için emek yoğun bir sektör olan turizmde çalışanların kurumlarına olan tutum ve davranışlarının örgütsel yabancılaşma algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasında ilişkiyi, ilişkinin boyutlarını ve yönünü ampirik olarak tespit etmek perspektifinde incelenmesi bu yüksek lisans tezinin amacını oluşturmaktadır.

### **3.2 Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemleri, ampirik veya sayısal yaklaşım şeklinde de adlandırılmaktadır. Anket formu aracılığı ile çalışanların işletmelerindeki örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma ile ilgili tutum düzeyleri belirlenmeye çalışılmış, sonrasında ise örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.

Araştırmada veriler anket aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü katılımcıların cinsiyet, medeni durumunu, yaşını, çalıştığı otelin yıldızı, çalıştığı ili ve ilçesi, ne kadar zamandan beri işletmede çalıştığı, çalıştığı departman ve çalıştığı pozisyonu belirlemeye yönelik, demografik özelliklerini bulmaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümleri örgütsel yabancılaşma işe örgütsel sessizlik soruları oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik ve yabancılaşma konuları; yerli literatürde araştırmasının yurt dışı bilimsel araştırmalara göre daha az olması dolayısıyla araştırmanın anket sorularının yabancılaşma değişkenine yönelik olarak kısmı Melvin Semanın “Alienation and Social Learning in A Reformatory,” Melvin Kohnun “Occupational Structure and Alienation,” Gwynn Netlerin “A Measure of Alienation,” Michael Aiken ve Jerald Hage’in “Organizational Alienation: A Comparative

Analysis,” , Clifford L. Mottaz “Some Determinants of Work Alienation,” , Moshe Banai ve Jacob Weisberg’in “Alienation in State-Owned and Private Companies in Russia,” adlı makalelerinden Ozan Büyükyılmaz (2007) tarafından derlenen eserinden alınmıştır. Sessizlik ölçeğine yönelik olarak anket soruları Vakola ve Bouradasın “Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation” , Milliken ve Morisonun “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, adlı makalelerinden Ali Murat Alpaslan (2010) tarafından derlenen eserinden alınmıştır. Her iki ölçek için 5’li likert ölçek kullanılmıştır. Her bir soru için 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş cevaplar bulunmaktadır.

Araştırmanın evrenini Alanya’da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemine göre Alanya’da faaliyet göstermekte olan üç, dört ve beş yıldızlı toplam yirmibeş konaklama işletmeni belirlenmiş ve belirlenen bu işletmelerle görüşülerek anket formları dağıtılmıştır. Fakat araştırma sonucunda on iki konaklama işletmesinden geri dönüş sağlanmıştır. Aynı zamanda araştırmada bölgeler arasında karşılaştırma yapmak için İstanbul ve Ankada’nda üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerine yer verilmiştir.

### **3.3 Araştırmanın Bulguları**

Araştırma bulguları dört başlık altında ifade edilmiştir. Bu başlıklar araştırma kapsamında yer alan çalışanlar hakkında demografik ve mesleki özelliklere ilişkin bulgular, farklılık testleri, faktör analizi ve korelasyon analizi şeklinde adlandırılmıştır.

#### **3.3.1 Otel Çalışanlarının Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır

**Tablo 3.1 Çalışanların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	283	29,1	Evli	477	49,0
Erkek	691	70,9	Bekar	497	51,0
Toplam	974	100,0	Toplam	974	100,0
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18-26 yaş	331	34,0	0-1 yıl	332	34,1
27-35 yaş	399	41,0	2-5 yıl	489	50,2
36-44 yaş	172	17,7	6-10 yıl	114	11,7
45 ve üzeri	72	7,4	11-15 yıl	27	2,8
			16-20 yıl	12	1,2
<b>Departman</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kat Hizmetleri	185	19,0	İlköğretim	232	23,8
Yiyecek&İçecek	341	35,0	Lise	436	44,8
Ön Büro	265	27,2	Ön lisans	131	13,4
Halkla İlişkiler	10	1,0	Lisans	119	12,2
Muhasebe	42	4,3	Yüksek lisans	56	5,7
İnsan Kaynakları	34	3,5	<b>Çalışılan Otel Türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Güvenlik	26	2,7	3 yıldız	190	19,5
Teknik Servis	31	3,2	4 yıldız	202	20,7
Diğer*	40	4,1	5 yıldız	582	59,8
<b>Bölge</b>	<b>n</b>	<b>%</b>			
İstanbul	316	32,4			
Ankara	254	26,1			
Alanya	404	41,5			

\*Halka İlişkiler, İnsan Kaynakları, Satın Alma, Bilgi İşlem, Animasyon

Araştırma örneklemini oluşturan çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışanların %70,9’u erkek (691 kişi), % 29,1’i (283 kişi ) kadındır. Çalışanların medeni durumlarına göre %51’i bekar (497 kişi), %49’u (477 kişi) evlidir. Çalışanların yaş durumlarına göre 27-35 yaş arasında %41’i (399 kişi) , 18-26 yaş arasında %34’ü (331 kişi), 36-44 yaş arasında %17,7’si (172 kişi), 45 yaş ve üzeri %7,4’üdür (72 kişi). Kurumdaki çalışma süresine göre 2-5 yıl arası çalışanlar %50,2 (489 kişi), 0-1 yıl arası çalışanlar %34,1 (332 kişi), 6-10 yıl arası çalışanlar %11,7 (114 kişi), 11-15 yıl arası çalışanlar %2,8 (27 kişi),16-20 yıl arası çalışanlar %1,2 ‘dir (12 kişi). Çalışanların %35’i (341 kişi) Yiyecek-İçecek departmanında, %27,2’si (265 kişi) Ön büroda, %19’u (185 kişi) Kat Hizmetlerinde %4,3’ü (42 kişi) Muhasebede, diğer bölümlerde çalışanlar (Halkla İlişkiler, İnsan Kaynakları, Satın Alma, Bilgi İşlem, Animasyon) %4,1 (40 kişi), İnsan Kaynaklarında %3,5’i (34 kişi), Teknik Servis’te %3,2 (31 kişi), Güvenlik’te %2,7’si (26 kişi), Halkla İlişkilerde %1’i (10 kişi) çalışmaktadır. Çalışanların eğitim durumu göre %44,8İ (436 kişi), %23,8’i (232 kişi), %13,4’ü (131 kişi), %12,2’si (119 kişi), %5,7’si

(56 kişi) yüksek lisans mezunudur. Çalışanların %59,8'i (582 kişi) 5 yıldızlı otellerde, %20,7'si (202 kişi) 4 yıldızlı otellerde, %19,5'i (190 kişi) 3 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Araştırmanın katılımcılarının %41,5'i (404 kişi) Antalya İli Alanya ilçesinde, %32,4'ü (316 kişi) İstanbul'da, % 26,1'i (254 kişi) Ankara'da bulunmaktadır.

### 3.3.2 Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma ölçeğine ait faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, faktör analizi sonucunda belirlenen örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma faktörlerinin (boyut) güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerin her birine faktör adı verilir (Balcı, 2011: 285-286).

Örgütsel yabancılaşma ölçeğinde yer alan önermelere uygulanan faktör analizi sonucu öz değeri 1'in üzerinde olan 3 faktör (boyut) belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel yabancılaşmaya ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerine yönelik algıları belirlenmiş; çalışanların demografik ve mesleki özelliklerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için t testi ve Anova analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.2 Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu**

Özdeğer	7,824	1,057	,617
Varyansı Açıklama Oranı	% 65,2	% 8,8	% 5,1
<b>Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma</b>			
10. Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum	,968		
11. Benim değerlerim ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum	,875		
14. Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum	,757		
13. Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlamı olmadığını düşünüyorum	,709		
12. İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum	,622		
9. Genel olarak toplumsal çevremden dışlandığımı duygusunu yaşıyorum	,618		
<b>Faktör 2: Anlamsızlık</b>			
6. Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum		,851	
4. Bir çalışan olarak kendimi önemsiz ve işe yaramaz hissediyorum		,829	
5. Yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak hizmet veya ürünü tam olarak belirleyemiyorum		,811	
<b>Faktör 3: Güçsüzlük</b>			
1. Yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum			,908
3. Kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığını düşünüyorum			,751
2. İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum			,492
<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>	,953		
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	8155,698	Sig. ,000	
<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı</b>	%79,154		
<b>Cronbah Alpha</b>	,950		

Yukarıdaki açıklamalar ışığında ölçekte yer alan 14 maddeye uygulanan faktör analizi sonucu 3 faktör (boyut) belirlenmiştir. Tablo 3.2. 'de faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktör

ve bunlara ilişkin öz değerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi faktörle ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir.

Araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri ,953 düzeyinde çok iyi bir değer olarak hesaplanmıştır. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi de (Bartlett's Test of Sphericity) 8155,698 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı da % 79,154 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.2.'de incelendiğinde birinci faktörün öz değerinin 7,824 ve varyansı açıklama oranının da % 65,2 düzeyinde olduğu görülmektedir. Birinci faktör ile ilişkili ölçek maddeleri ise; 'Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum', 'Benim değerlerim ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum', 'Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum', 'Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlamı olmadığını düşünüyorum', 'İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum', 'Genel olarak toplumsal çevremden dışlandığımı duygusunu yaşıyorum.' önermelerinden oluşmaktadır. Bu faktör Kendine ve Topluma Yabancılaşma olarak adlandırılmıştır.

Öz değeri 1,057 ve varyansı açıklama oranı % 8,8 olan ikinci faktörün altında yer alan değişkenler; 'Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum', 'Bir çalışan olarak kendimi önemsiz ve işe yaramaz hissediyorum', 'Yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak hizmet veya ürünü tam olarak belirleyemiyorum' şeklinde oluşmuştur. Bu faktör ; Anlamsızlık olarak adlandırılmıştır.

Son faktörün öz değeri ,617 ve varyansı açıklama oranı % 5,1 olarak gerçekleşmiştir. Bu faktörü oluşturan önermeler ise şöyledir ; 'Yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum' , 'Kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığını düşünüyorum' , 'İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.' . Bu boyut : 'Güçsüzlük' olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 3.3 Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları**

Boyutlar	n	Cronbach's Alpha
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	6	,941
Faktör 2:Anlamsızlık	3	,887
Faktör 3: Güçsüzlük	3	,835

Çalışanların örgütsel yabancılaşma ölçeğine ilişkin önermelere yönelik algıları üç faktörde (boyut) incelenmiştir. ‘Kendine ve Topluma Yabancılaşma’ , ‘Anlamsızlık’ , ‘Güçsüzlük’ olarak adlandırılan bu boyutların güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach’s Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Tablo 3.3.’de Cronbach’s Alpha değerlerinin %70’ten büyük olması, örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarının oldukça güvenilir olduğu göstermektedir.

**Tablo 3.4 Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Davranışlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
	%	%	%
10. Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.	65,9	14,6	19,5
11. Benim değerlerim ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum.	67,7	14,3	18,1
14. Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum.	72,6	11,5	15,9
13. Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlamı olmadığını düşünüyorum.	72,8	12,1	15,1
12. İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum.	75,6	9,7	14,8
9. Genel olarak toplumsal çevremden dışlandığımı duygusunu yaşıyorum.	74,8	10,5	14,7
Faktör 2: Anlamsızlık	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
	%	%	%
6. Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum.	75,6	8,7	15,7
4. Bir çalışan olarak kendimi önemsiz ve işe yaramaz hissediyorum.	73,6	10,2	16,2
5. Yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak hizmet veya ürünü tam olarak belirleyemiyorum.	70,4	12,2	17,4
Faktör 3: Güçsüzlük	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
	%	%	%
1. Yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.	61,1	15,2	23,7
3. Kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığımı düşünüyorum.	68,8	13,8	17,5
2. İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.	61,7	16,1	22,2

Konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel yabancılaşmaya yönelik tutumlarını ayrıntılarıyla inceleyebilmek için önermelere verilen cevaplar ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. Bunun için tablo 3.4.’de konaklama işletmesi çalışanlarının her bir soruya verdikleri cevaplar yüzde analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların verdikleri cevaplar beşli likert ölçeğinden, katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum şeklinde üçlü likert ölçeğine indirgenmiştir. Bunun yapılabilmesi için kısmen katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şıkları katılmıyorum olarak ve yine kısmen katılıyorum ve tamamen katılıyorum şıkları katılıyorum olarak birleştirilmiştir.

Kendine ve Topluma Yabancılaşma boyutunda çalışanların en fazla hem fikir oldukları noktalar, %75,6’sı içinde buldukları toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olarak hissetmedikleri , %74,8’si toplumsal çevrelerinden dışlandıkları duygusuna kapılmadıkları, %72,8’si topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlamının olmadığı yönündeki olumsuz bir fikre sahip olmadıkları, % 72,6 oranla konaklama işletmesi çalışanları kendilerini

yakın çevrelerinden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissetmedikleri şeklinde olmuştur. Bu durum, genel itibariyle çalışanların buldukları sektör itibariyle müşterilerle iletişim içinde olmaları aynı zamanda yöneticileri tarafından işleriyle ilgili desteklenmeleri sonucu kendilerine ve topluma yabancılaşma duygusuna kapılmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Anlamsızlık boyutunda çalışanların en fazla hem fikir oldukları noktalar % 75,6'sı yaptıkları işin çalıştıkları kurum için gereksiz olduğu yönelik olumsuz düşünceye, % 73,6'sı çalıştıkları işte kendilerini önemsiz ve işe yaramaz hissetmedikleri, % 70,4'ü yapılan işin sonucunda ortaya çıkacak hizmet veya ürünü tam olarak algılayamadıklarına yönelik olumsuz düşünceye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum, genel itibariyle çalışanların yaptıkları işleri sahiplenmeleri, yöneticilerin iş sürecinde ortaya çıkan hizmetin işletmeye ve dolaylı olarak da çalışanlara olan olumlu maddi etkisi konusunda bilgilendirmelerinin çalışanlar üzerinde yabancılaşma'nın bu boyutunu hissetmedikleri olarak yorumlanabilir.

Güçsüzlük boyutunda ise çalışanların %68,8'i kendi çalışma yöntemlerini seçme konusunda özgür oldukları, %61,1'i yaptıkları iş üzerinde kontrole sahip oldukları, %61,7'si iş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmede bir zorluk yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, genel itibariyle çalışanların, çalıştıkları işletmenin esnek çalışma saati uygulamalarının yanı sıra yaptıkları işle ilgili karar verme sürecinde inisiyatif sahibi olmalarının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

**Tablo 3.5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

Özdeğer	15,039	2,306	1,358
Varyansı Açıklama Oranı	57,841	8,868	5,224
<b>Faktör 1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik</b>			
14.Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	,925		
15.Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklıyorum.	,904		
17.Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.	,899		
19.İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.	,833		
13.Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	,825		
16.Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	,813		
18.Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	,755		
20.Kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.	,743		
12.Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	,648		
<b>Faktör 2: Kabul edilmiş ve Savunmacı Sessizlik</b>			
2.Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklıyorum	,915		
3.Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	,897		
1.Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	,809		
4.Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklıyorum.	,801		
5.İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.	,729		
8.Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	,666		
7.Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	,607		
9.Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.	,596		
6.Yetersiz birisi olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım.	,569		
10.Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.	,537		
11.Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.	,440		
<b>Faktör 3:Prososyal Sessizlik</b>			
26.Çalışma arkadaşlarımdan kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	,913		
27.Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	,902		
25.Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.	,795		
29.Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	,794		
28.Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.	,775		
30.İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	,560		
Kaiser-Meyer-Olkin	,965		
Bartlett's Test of Sphericity	20196,663	Sig. 000	
<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı</b>	% 71,933		
Cronbah Alpha	,970		

Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 30 maddeye uygulanan faktör analizi sonucu 3 faktör (boyut) belirlenmiştir. Tablo 3.5'te faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktör ve bunlara ilişkin öz değerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi faktörle ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir.

Araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri ,965 düzeylerinde çok iyi bir değer olarak hesaplanmıştır. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi de (Bartlett's Test of Sphericity) 20196,663 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı da % 71,933 düzeylerinde gerçekleşmiştir.



Tablo 3.13. incelendiğinde birinci faktörün öz değerinin 15,039 ve varyansı açıklama oranının da % 22,761 düzeyinde olduğu görülmektedir. Birinci faktör ile ilişkili ölçek maddeleri ise; ‘Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.’, ‘Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklıyorum.’, ‘Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.’, ‘İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.’, ‘Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.’, ‘Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.’, ‘Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.’, ‘Kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.’, ‘Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.’ önermelerinden oluşmaktadır. Bu faktör Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik olarak adlandırılmıştır.

Öz değeri 2,306 ve varyansı açıklama oranı % 8,868 olan ikinci faktörün altında yer alan değişkenler; “Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklıyorum”, “Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.”, “Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.”, “İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.”, “Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.”, “Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım”, “Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.”, “Yetersiz birisi olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım.” , “Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.” ve “Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.” şeklinde oluşmuştur. Bu faktör; Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik olarak adlandırılmıştır.

Son faktörün öz değeri 1,358 ve varyansı açıklama oranı % 5,224 olarak gerçekleşmiştir. Bu faktörü oluşturan önermeler ise şöyledir ; “Çalışma arkadaşlarımdan kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.” , “Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.”, “Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.”, “Çalışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.”, “Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.”, “İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim. Bu boyut : “Prososyal Sessizlik” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 3.6 Örgütsel Sessizlik Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları**

Boyutlar	n	Cronbach's Alpha
Faktör 1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	9	,955
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	11	,951
Faktör 3:Prososyal Sessizlik	6	,925

Çalışanların örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin önermelere yönelik algıları üç faktörde (boyut) incelenmiştir. “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik ”, “Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik” , “Prososyal Sessizlik” olarak adlandırılan bu boyutların güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 3.6.'da Cronbach's Alpha değerlerinin %70'ten büyük olması, örgütsel sessizlik ölçeğini boyutlarının güvenilir olduğu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.7 Çalışanların Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Faktör 1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
	%	%	%
14.Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	70,5	10,3	19,2
15.Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklıyorum.	69,1	11,6	19,3
17.Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.	69,5	11,3	19,2
19.İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.	64,8	12,1	23,1
13.Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	68,1	11,8	20,1
16.Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	63,9	12,2	23,8
18.Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	61,1	13,8	25,2
20.Kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.	65,0	12,7	22,3
12.Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	68,4	11,0	20,6
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
	%	%	%
2.Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklıyorum	55,6	16,1	28,2
3.Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	61,9	13,0	25,1
1.Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	57,9	17,0	25,1
4.Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklıyorum.	65,3	14,2	20,5
5.İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.	64,2	12,6	23,2
8.Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	62,5	12,0	25,5
7.Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	63,1	12,9	23,9
9.Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.	58,9	12,9	28,1
6.Yetersiz birisi olarak görülmeğe çekindiğim için sessiz kalırım.	68,7	12,1	19,2
10.Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.	65,1	13,1	21,8
11.Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.	70,3	11,6	18,1
Faktör 3:Prososyal Sessizlik	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
	%	%	%
26.Çalışma arkadaşlarımdan kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	42,5	18,7	38,8
27.Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	47,7	17,8	34,5
25.Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.	48,9	18,2	33,0
29.Çalışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	52,9	15,2	31,9
28.Sorum kaynağı olarak görülmeğe istemediğim için sessiz kalırım.	55,9	16,0	28,1
30.İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	64,3	11,7	24,0

Konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarını ayrıntılarıyla inceleyebilmek için önermelere verilen cevaplar ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. Bunun için tablo 3.7’de konaklama işletmesi çalışanlarının her bir soruya verdikleri cevaplar yüzde analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların verdikleri cevaplar beşli likert ölçeğinden, katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum şeklinde üçlü likert ölçeğine indirgenmiştir. Bunun yapılabilmesi için kısmen katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şıkları katılmıyorum olarak ve yine kısmen katılıyorum ve tamamen katılıyorum şıkları katılıyorum olarak birleştirilmiştir.

Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik boyutunda çalışanların en fazla hem fikir oldukları nokta % 70,5 oranla konaklama işletmesi çalışanların yorumları kendilerini korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerini ifade etmekten kaçınmadıkları doğrultusunda olmuştur. Bu durum, genel itibariyle çalışanların iş yeri ile ilgili düşüncelerini ifade ederek geleceğe dönük işlerinden olma kaygısı taşımadıkları bunda da yöneticilerinin her çalışana adil davrandıkları ve eşit mesafeli, davranarak destekledikleri varsayılabilir.

Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik boyutunda çalışanların en fazla hem fikir oldukları nokta % 70,3 oranla üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarından çekindikleri için önerilerini dile getirmede çekincelerinin olmadığı doğrultusunda olmuştur. Bu durum, genel itibariyle çalışanların işletmeler bazında fikirlerini özgürce ifade etmelerinde, yöneticileri ve üst yönetim tarafından destek gördükleri olarak yorumlanabilir.

Prososyal Sessizlik boyutunda ise çalışanların en fazla hem fikir oldukları nokta % 64,3 oranla çalışanların iş ortamında dışlanabilecekleri düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmedikleri doğrultusunda olmuştur. Bu durum, genel itibariyle çalışanların işletmeler bazında fikirlerini özgürce ifade etmelerinde, yöneticileri ve üst yönetim tarafından destek gördükleri olarak yorumlanabilir.

**Tablo 3.8 Cinsiyet Dağılımına Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları**

Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	Cinsiyet	n	x	ss	t	p
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	Kadın	283	2,13	1,14	1,615	,107
	Erkek	691	2,00	1,07		
Faktör 2: Anlamsızlık	Kadın	283	2,19	1,17	2,633	,009
	Erkek	691	1,97	1,08		
Faktör 3: Güçsüzlük	Kadın	283	2,34	1,16	1,169	,243
	Erkek	691	2,25	1,09		

Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Tablo 3.8.’de yer

alan t testi sonuçlarına göre, Örgütsel Yabancılaşmanın iki boyutun da “*Faktör1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma*” boyutunun ( $t=1,615$ ;  $p>,05$ ) ,“*Faktör3: Güçsüzlük*” boyutunun ( $t=1,169$ ;  $p>,05$ ) medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Sadece “*Faktör2: Anlamsızlık*” boyutunun cinsiyet değişkenine göre ( $t=2,633$ ;  $p<,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, kadın çalışanların işlerinde hissettikleri Anlamsızlık hissini erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.9 Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları**

Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	Medeni Durum	n	x	ss	t	p
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	Evli	477	1,97	1,04	-1,876	,060
	Bekar	497	2,10	1,14		
Faktör 2:Anlamsızlık	Evli	477	2,01	1,13	-,753	,452
	Bekar	497	2,06	1,10		
Faktör 3: Güçsüzlük	Evli	477	2,25	1,13	-,605	,545
	Bekar	497	2,29	1,10		

Çalışanların örgütsel yabancılaşma boyutlarının medeni durumlarına değişkenine göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Tablo 3.9’da yer alan t testi sonuçlarına göre, örgütsel yabancılaşmanın her üç boyutunun da “*Faktör1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma*” boyutunun ( $t=1,876$ ;  $p>,05$ ) ,“*Faktör2: Anlamsızlık*” boyutunun ( $t= -,753$ ;  $p>,05$ ) ve “*Faktör3: Güçsüzlük*” boyutunun ( $t= -,605$ ;  $p>,05$ ) medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 3.10 Yaş Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	Yaş Grupları	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	18-26 yaş	331	2,12	1,12	2,616	,050	
	27-35 yaş	399	2,04	1,13			
	36-44 yaş	172	2,00	1,0			
	45 ve üzeri	72	1,72	,72			
Faktör 2:Anlamsızlık	18-26 yaş	331	2,09	1,12	1,639	,179	
	27-35 yaş	399	2,05	1,12			
	36-44 yaş	172	2,02	1,15			
	45 ve üzeri	72	1,77	,90			
Faktör 3: Güçsüzlük	18-26 yaş	331	2,32	1,07	3,318	,019	45 yaş + 45 yaş + 18-26; 27-35 yaş
	27-35 yaş	399	2,33	1,16			
	36-44 yaş	172	2,21	1,14			
	45 ve üzeri	72	1,90	,919			

Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel yabancılaşma boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığının belirlemek için verilere Anova analizi uygulanmıştır. Tablo 3.10'da yer alan Anova analizi sonuçlara göre çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel yabancılaşma boyutlarından (*Faktör1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma*,  $F=2,616$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 2: Anlamsızlık*,  $F=,179$ ,  $p>,05$ ;) istatistiksel anlamda farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece "*Faktör 3: Güçsüzlük*" boyutunun yaş gruplarına göre göre ( $t=3,318$ ;  $p<,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, 18-26 yaş grubu çalışanların işlerinde hissettikleri Anlamsızlık hissini 45 yaş üstü çalışanlara göre daha yüksek olduğu, 27-35 yaş grubu çalışanların işlerinde hissettikleri Anlamsızlık hissini 45 yaş üstü çalışanlara göre daha yüksek olduğu, 36-44 yaş grubu çalışanların hissettikleri Anlamsızlık hissini 45 yaş üstü çalışanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.11 Çalışanların Konaklama İşletmeleri Değişkenine Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	Konaklama İşletmeleri Türleri	n	x	ss	F	p
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	3 Yıldız	190	1,93	1,02	1,606	,201
	4 Yıldız	202	2,13	1,07		
	5 Yıldız	582	2,04	1,12		
Faktör 2: Anlamsızlık	3 Yıldız	190	1,98	1,08	,355	,701
	4 Yıldız	202	2,07	1,06		
	5 Yıldız	582	2,04	1,14		
Faktör 3: Güçsüzlük	3 Yıldız	190	2,17	1,06	1,531	,217
	4 Yıldız	202	2,37	1,10		
	5 Yıldız	582	2,27	1,13		

Çalışanların konaklama işletmesi değişkenine göre örgütsel yabancılaşma boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığının belirlemek için verilere Anova analizi uygulanmıştır. Tablo 3.11'de yer alan Anova analizi sonuçlara göre çalışanların çalıştıkları konaklama işletmesi değişkenine göre örgütsel yabancılaşma boyutlarının (*Faktör1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma*,  $F=1,606$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 2: Anlamsızlık*,  $F=,355$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 3: Güçsüzlük*,  $F=1,531$ ,  $p>,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaşmadığı saptanmıştır.

**Tablo 3.12 Çalışanların Çalıştıkları Bölgelere Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	Konaklama İşletmeleri Türleri	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	İstanbul	316	2,14	1,12	7,641	,001	Alanya
	Ankara	254	2,17	1,06			Alanya
	Alanya	404	1,87	1,08			İst-Ank
Faktör 2: Anlamsızlık	İstanbul	316	2,23	1,16	20,719	,000	Alanya
	Ankara	254	2,22	1,09			Alanya
	Alanya	404	1,77	1,03			İst-Ank
Faktör 3: Güçsüzlük	İstanbul	316	2,47	1,11	16,161	,000	Alanya
	Ankara	254	2,41	1,05			Alanya
	Alanya	404	2,04	1,11			İst-Ank

Tablo 3.12’de yer alan Anova analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların “Kendine ve Topluma Yabancılaşma” davranışlarının çalışanların çalıştıkları bölgelere göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=7,641$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi bölgede bulunan konaklama işletmeleri arasında olduğu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, İstanbulda ve Ankarada bulunan konaklama işletmeleri çalışanlarının Alanyadaki çalışanlara göre “Kendine ve Topluma Yabancılaşma” davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Çalışanların “Anlamsızlık” davranışları çalıştıkları bölgelere göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=20,719$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi bölgede bulunan konaklama işletmeleri arasında olduğu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, İstanbulda ve Ankarada bulunan konaklama işletmeleri çalışanlarının Alanya’daki çalışanlara göre Anlamsızlık davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Çalışanların Güçsüzlük davranışlarının çalışanların çalıştıkları bölgelere göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=16,161$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi bölgede bulunan konaklama işletmeleri arasında olduğu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, İstanbulda ve Ankarada bulunan konaklama işletmeleri çalışanlarının Alanya’daki çalışanlara göre Güçsüzlük davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.13 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	Konaklama İşletmeleri Türleri	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	İlköğretim	232	2,11	1,16	5,160	,000	Lisans
	Lise	436	2,09	1,13			Lisans
	Onlisans	131	1,94	1,05			İlk-Lise-Yük.Lis.
	Lisans	119	1,67	,79			Lisans
	Yüksek lisans	56	2,33	1,04			Lisans
Faktör 2: Anlamsızlık	İlköğretim	232	2,09	1,22	1,662	,157	
	Lise	436	2,09	1,11			
	Onlisans	131	1,92	1,05			
	Lisans	119	1,84	,98			
	Yüksek lisans	56	2,03	,95			
Faktör 3: Güçsüzlük	İlköğretim	232	2,20	1,17	,897	,465	
	Lise	436	2,34	1,13			
	Onlisans	131	2,30	1,10			
	Lisans	119	2,21	1,04			
	Yüksek lisans	56	2,16	,87			

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel yabancılaşma boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığının belirlemek için verilere Anova analizi uygulanmıştır. Tablo 3.13'te yer alan Anova analizi sonuçlarına göre çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel yabancılaşma boyutlarından (*Faktör 2: Anlamsızlık*,  $F=,1662$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 3: Güçsüzlük*,  $F=,897$ ,  $p>,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece "*Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma*" boyutunun çalışanların eğitim düzeylerine göre ( $t=5,160$ ;  $p<,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, ilk öğretim mezunu çalışanların, lise mezunlarının, ön lisans ve yüksek lisans mezunlarının işlerinde hissettikleri kendine ve topluma yabancılaşma hissini lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.14 Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Süreye Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	Çalışılan Süre	n	x	ss	F	p
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	0-1 yıl	332	2,11	1,12	1,991	,094
	2-5 yıl	489	2,04	1,11		
	6-10 yıl	114	1,94	1,00		
	11-15 yıl	27	1,54	,82		
	16-20 yıl	12	1,93	,77		
Faktör 2: Anlamsızlık	0-1 yıl	332	2,08	1,11	1,617	,168
	2-5 yıl	489	2,01	1,12		
	6-10 yıl	114	2,08	1,07		
	11-15 yıl	27	1,55	,99		
	16-20 yıl	12	2,22	1,09		
Faktör 3: Güçsüzlük	0-1 yıl	332	2,30	1,10	2,184	,069
	2-5 yıl	489	2,29	1,13		
	6-10 yıl	114	2,21	1,06		
	11-15 yıl	27	1,75	1,11		
	16-20 yıl	12	2,75	,94		

Çalışanların işletmede çalıştıkları süreye göre örgütsel yabancılaşma boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığının belirlemek için verilere Anova analizi uygulanmıştır. Tablo 3.14'te yer alan Anova analizi sonuçlara göre çalıştıkları süreye göre örgütsel yabancılaşma boyutlarının (*Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma*,  $F=1,991$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 2: Anlamsızlık*,  $F=1,617$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 3: Güçsüzlük*,  $F=2,184$ ,  $p>,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaşmadığı saptanmıştır.

**Tablo 3.15 Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Departmanlara Göre Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	Çalışılan Süre	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma	Kat Hizmetleri	185	2,11	,97	1,220	,284	
	Yiyecek&İçecek	341	2,08	1,18			
	Önbüro	265	2,05	1,10			
	Halkla İlişkiler	10	2,11	1,51			
	Muhasebe	42	1,75	,69			
	İnsan Kaynakları	34	2,07	1,16			
	Güvenlik	26	1,76	1,03			
	Teknik Servis	31	1,70	1,05			
	Diğer	40	1,89	1,02			
	Faktör 2: Anlamsızlık	Kat Hizmetleri	185	2,14			1,08
Yiyecek&İçecek		341	2,08	1,17			
Önbüro		265	2,03	1,11			
Halkla İlişkiler		10	2,13	1,14			
Muhasebe		42	1,60	,67			
İnsan Kaynakları		34	2,04	1,11			
Güvenlik		26	1,80	,95			
Teknik Servis		31	1,61	1,04			
Diğer		40	2,13	1,17			
Faktör 3: Güçsüzlük		Kat Hizmetleri	185	2,32	1,08	1,977	,046
	Yiyecek&İçecek	341	2,22	1,15	Teknik		
	Önbüro	265	2,35	1,11	Muh-Tek.		
	Halkla İlişkiler	10	2,50	,99	Halkla İlişkiler		
	Muhasebe	42	1,98	,91	Önbü-Güv.		
	İnsan Kay.	34	2,36	1,07	Teknik		
	Güvenlik	26	2,61	1,06	Muh-Tek		
	Teknik Servis	31	1,75	1,06	Kat-Y&İ-Önb-İnka-Güv-Diğ.		
	Diğer	40	2,40	1,16			

Çalışanların işletmede çalıştıkları departmana göre örgütsel yabancılaşma boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığının belirlemek için verilere Anova analizi uygulanmıştır. Tablo 3.15'te yer alan Anova analizi sonuçlara göre çalıştıkları süreye göre örgütsel yabancılaşma boyutlarının (*Faktör 1: Kendine ve Topluma Yabancılaşma*,  $F=1,220$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 2: Anlamsızlık*,  $F=1,834$ ,  $p>,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece "*Faktör 3: Güçsüzlük*" boyutunun Çalışanların işletmede çalıştıkları departmana göre ( $t=1,977$  ;  $p<,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre teknik servis çalışanlarının; kat hizmetleri, yiyecek-içecek, ön büro, halkla ilişkiler,



muhasabe, insan kaynakları, güvenlik ve diğer departmanlar da çalışanlara göre işlerinde hissettikleri güçsüzlük hissi daha fazladır. Yiyecek-içecek departmanında çalışanların, muhasabe, teknik servis, ön büro, halkla ilişkiler, güvenlik, kat hizmetleri, insan kaynakları ve diğer departmanlarda çalışanlara göre işlerinde hissettikleri güçsüzlük hissi daha fazladır. Ön büro departmanında çalışanlarının yiyecek-içecek, halkla ilişkiler, muhasabe, teknik servis, güvenlik, kat hizmetleri, insan kaynakları ve diğer departmanlarda çalışanlara göre işlerinde hissettikleri güçsüzlük hissi daha fazladır. Halkla ilişkiler departmanında çalışanlarının kat hizmetleri, yiyecek-içecek, ön büro, muhasabe, insan kaynakları, güvenlik, teknik servis, diğer departmanlarda çalışanlara göre işlerinde hissettikleri güçsüzlük hissi daha fazladır. Muhasebe departmanında çalışanlarının, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, ön büro, halkla ilişkiler, insan kaynakları, güvenlik, teknik servis, diğer departmanlarda çalışanlara göre işlerinde hissettikleri güçsüzlük hissi daha fazladır. İnsan kaynakları departmanında çalışanlarının, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, ön büro, halkla ilişkiler, muhasabe, güvenlik, teknik servis, diğer departmanlarda çalışanlara göre işlerinde hissettikleri güçsüzlük hissi daha fazladır. Güvenlik departmanında çalışanlarının, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, ön büro, halkla ilişkiler, muhasabe, insan kaynakları, teknik servis ve diğer departmanlarda çalışanlara göre işlerinde hissettikleri güçsüzlük hissi daha fazladır. Diğer departmanlarda çalışanların kat hizmetleri, yiyecek-içecek, ön büro, halkla ilişkiler, muhasabe, insan kaynakları, güvenlik ve teknik servis çalışanlarına göre işlerinde hissettikleri güçsüzlük hissi daha fazladır.

**Tablo 3.16 Cinsiyet Dağılımına Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları**

<b>Örgütsel Sessizlik Boyutları</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Faktör1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	Kadın	283	2,39	1,16	2,466	<b>,014</b>
	Erkek	691	2,19	1,11		
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	Kadın	283	2,41	1,11	1,441	,150
	Erkek	691	2,30	1,07		
Faktör 3: Prososyal Sessizlik	Kadın	283	2,87	1,16	4,494	<b>,000</b>
	Erkek	691	2,50	1,16		

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre *Örgütsel Sessizlik* boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Tablo 3.16.'da yer alan t testi sonuçlarına göre, *Örgütsel Sessizlik* boyutlarından "*Faktör1: Kendini Korumaya Yönelik*" boyutunun cinsiyet değişkenine göre ( $t=2,466$ ;  $p<,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır. Bu sonuca göre kadın çalışanların kendini korumaya yönelik sessiz kalma davranışlarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizliğin ikinci boyutunun (*Faktör 2:*

*Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik*) cinsiyet değişkenine göre ( $t=1,441$ ;  $p>,05$ ) istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Örgütsel Sessizliğinin *Prososyal Sessizlik* boyutunun cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamda farklılaştığı ( $t=4,494$ ;  $p<,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, kadın çalışanların prososyal sessiz kalma davranışlarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.17 Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları**

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Medeni Durum	n	x	ss	t	p
Faktör1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	Evli	477	2,27	1,127	,444	,657
	Bekar	497	2,23	1,146		
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	Evli	477	2,35	1,106	,407	,684
	Bekar	497	2,32	1,074		
Faktör 3: Prososyal Sessizlik	Evli	477	2,61	1,225	,082	,935
	Bekar	497	2,60	1,134		

Çalışanların Örgütsel Sessizlik boyutlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Tablo 3.17’de yer alan t testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin her üç boyutunun da “*Faktör1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik*” boyutunun ( $t=,444$ ;  $p>,05$ ) ,“*Faktör2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik*” boyutunun ( $t=,407$ ;  $p>,05$ ) ve “*Faktör3: Prososyal Sessizlik*” boyutunun ( $t=,082$ ;  $p>,05$ ) medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 3.18 Yaş Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Yaş Grupları	n	x	ss	F	p
Faktör1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	18-26 yas	331	2,22	1,12	,783	,504
	27-35 yas	399	2,30	1,15		
	36-44 yas	172	2,25	1,11		
	45 ve üzeri	72	2,09	1,13		
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	18-26 yas	331	2,30	1,06	,985	,399
	27-35 yas	399	2,40	1,08		
	36-44 yas	172	2,27	1,09		
	45 ve üzeri	72	2,24	1,21		
Faktör 3: Prososyal Sessizlik	18-26 yas	331	2,56	1,08	2,177	,089
	27-35 yas	399	2,69	1,17		
	36-44 yas	172	2,60	1,27		
	45 ve üzeri	72	2,33	1,34		

Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığının belirlemek için verilere anova analizi uygulanmıştır. Tablo 3.18. 'de yer alan anova analizi sonuçlara göre çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik boyutlarının (*Faktör1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik*,  $F=,783$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik*,  $F=,985$ ,  $p>,05$ ; *Faktör 3: Prososyal Sessizlik*,  $F=2,177$ ,  $p>,05$ ) istatistiksel anlamda farklılaşmadığı saptanmıştır.

**Tablo 3.19 Çalışanların Konaklama İşletmeleri Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Konaklama İşletmeleri Türleri	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	3 Yıldız	190	2,10	1,12	2,758	,064	
	4 Yıldız	202	2,37	1,08			
	5 Yıldız	582	2,26	1,15			
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	3 Yıldız	190	2,07	1,03	10,979	<b>,000</b>	4*ile 5*
	4 Yıldız	202	2,58	1,04			3* ile 5*
	5 Yıldız	582	2,33	1,10			3* ile 4*
Faktör 3: Prososyal Sessizlik	3 Yıldız	190	2,25	1,23	16,631	<b>,000</b>	4*ile 5*
	4 Yıldız	202	2,92	,957			3* ile 5*
	5 Yıldız	582	2,61	1,19			3* ile 4*

Tablo 3.19'da yer alan Anova analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların "Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik" boyutunun konaklama işletmeleri türlerine göre istatistiksel anlamda bir farklılık oluşturmadığı ( $F=2,758$ ;  $p>,05$ ) belirlenmiştir. Çalışanların "Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik" davranışlarının çalıştıkları konaklama işletmeleri türlerine göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=10,979$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi konaklama işletmeleri arasında olduğu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey Testine göre tüm konaklama işletmeleri arasında çalışanların "Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik" davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Çalışanların Prososyal Sessizlik davranışlarının da çalıştıkları konaklama işletmeleri türlerine göre istatistiksel anlamda farklılaştığı ( $F=16,631$ ;  $p<,05$ ) belirlenmiştir. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, tüm konaklama işletmeleri türlerine göre çalışanların Prososyal Sessizlik davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.20 Çalışanların Çalıştıkları Bölgelere Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Konaklama İşletmeleri Türleri	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	İstanbul	316	2,3724	1,14125	12,481	<b>,000</b>	Alanya
	Ankara	254	2,4431	1,10307			Alanya
	Alanya	404	2,0429	1,12257			İst-Ank
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	İstanbul	316	2,3774	1,07314	4,902	<b>,008</b>	Yok
	Ankara	254	2,4792	1,03109			Alanya
	Alanya	404	2,2162	1,12698			Ankara
Faktör 3: Prososyal Sessizlik	İstanbul	316	2,6967	1,23381	11,584	<b>,000</b>	Alanya
	Ankara	254	2,8274	1,03892			Alanya
	Alanya	404	2,4039	1,18895			İst-Ank

Tablo 3.20’de yer alan anova analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik” davranışlarının çalışanların çalıştıkları bölgelere göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=12,481$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi bölgede bulunan konaklama işletmeleri arasında olduğu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, Alanya bölgesindeki konaklama işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre İstanbul ve Ankara bölgesinde çalışan konaklama işletmeleri çalışanlarına göre “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik” davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. “Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik” davranışlarının çalışanların çalıştıkları bölgelere göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=4,902$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi bölgede bulunan konaklama işletmeleri arasında olduğu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, Alanya bölgesindeki konaklama işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre İstanbul ve Ankara bölgesinde çalışan konaklama işletmeleri çalışanlarına göre “Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik” davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Prososyal Sessizlik davranışlarının çalışanların çalıştıkları bölgelere göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=11,584$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi bölgede bulunan konaklama işletmeleri arasında olduğu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, Alanya bölgesindeki konaklama işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre İstanbul ve Ankara bölgesinde çalışan konaklama işletmeleri çalışanlarına göre “Prososyal Sessizlik” davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.21 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Eğitim Düzeylerine	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör 1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	İlköğretim	232	2,39	1,27	2,458	,044	Lisans
	Lise	436	2,27	1,10			
	Onlisans	131	2,23	1,14			
	Lisans	119	2,01	,916			İlköğretim
	Yüksek lisans	56	2,11	1,09			
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	İlköğretim	232	2,41	1,25	2,507	,041	Lisans
	Lise	436	2,37	1,04			Lisans
	Onlisans	131	2,33	1,07			
	Lisans	119	2,04	,890			İlk.Ö-Lise
	Yüksek lisans	56	2,37	1,08			
Faktör 3: Prososyal Sessizlik	İlköğretim	232	2,68	1,34	1,959	,099	
	Lise	436	2,50	1,14			
	Onlisans	131	2,79	1,12			
	Lisans	119	2,65	1,04			
	Yüksek lisans	56	2,53	1,00			

Tablo 3.21’de yer alan Anova analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik” davranışlarının çalışanların eğitim düzeylerine göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=2,458$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi bölüm mezunu konaklama işletmesi çalışanları arasında olduğunu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, ilk öğretim mezunu, lise mezunu, ön lisans mezunu ve yüksek lisans mezunu çalışanların; lisans mezunu konaklama işletmeleri çalışanlarına göre “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik” davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Çalışanların “Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik” davranışlarının çalışanların eğitim düzeylerine göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=2,507$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın hangi bölüm mezunu konaklama işletmesi çalışanları arasında olduğunu ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, ilk öğretim mezunu, lise mezunu, ön lisans mezunu ve yüksek lisans mezunu çalışanların; lisans mezunu konaklama işletmeleri çalışanlarına göre “Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik” davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Anova analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların “Prososyal Sessizlik” boyutunun konaklama işletmelerinde çalışanların eğitim düzeylerine göre istatistiksel anlamda bir farklılık oluşturmadığı ( $F=1,959$ ;  $p>,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 3.22 Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Süreye Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Çalışılan Süre	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör 1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	0-1 yıl	332	2,27	1,18	1,098	,356	
	2-5 yıl	489	2,26	1,10			
	6-10 yıl	114	2,25	1,16			
	11-15 yıl	27	1,80	1,01			
	16-20 yıl	12	2,35	1,03			
Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	0-1 yıl	332	2,35	1,13	2,136	,074	
	2-5 yıl	489	2,36	1,06			
	6-10 yıl	114	2,30	1,10			
	11-15 yıl	27	1,76	,974			
	16-20 yıl	12	2,13	,783			
Faktör 3: Prososyal Sessizlik	0-1 yıl	332	2,66	1,16	2,841	,023	11-15 yıl
	2-5 yıl	489	2,58	1,17			11-15 yıl
	6-10 yıl	114	2,69	1,23			11-15 yıl
	11-15 yıl	27	1,90	1,09			0-10 yıl
	16-20 yıl	12	2,73	,817			

Tablo 3.22.'de yer alan Anova analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik” davranışlarının çalıştıkları süreye göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturmadığı ( $F=1,098$ ;  $p>,05$ ) saptanmıştır. Aynı zamanda çalışanların “Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik” davranışlarının çalıştıkları süreye göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturmadığı ( $F=2,136$ ;  $p>,05$ ) saptanmıştır. Sadece Anova analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik” davranışlarının çalışanların işletmede çalıştıkları süreye göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=2,841$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Belirlenen bu farklılığın konaklama işletmesi çalışanlarının çalıştıkları süreye göre ortaya koymak için ise Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, 0-1 yıl arasında, 2-5 yıl arasında, 6-10 yıl arasında ve 16-20 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip konaklama işletmesi çalışanları ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında çalışanlar arasında Prososyal Sessizlik davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.23 Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Departmanlara Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Anova Tablosu**

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Çalışılan Süre	n	x	ss	F	p	Tukey Testi
Faktör 1: Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	Kat Hizmetleri	185	2,5315	1,13865	2,247	,022	Önbüro
	Yiyecek&İçecek	341	2,2131	1,16094			Kat H.
	Önbüro	265	2,1870	1,14194			
	Halkla İlişkiler	10	2,4000	1,38402			
	Muhasebe	42	2,0397	,72335			
	İnsan Kaynakları	34	2,3464	1,17772			
	Güvenlik	26	2,1410	,85984			
	Teknik Servis	31	1,8853	1,18790			
	Diğer	40	2,2361	1,11088			
	Faktör 2: Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	Kat Hizmetleri	185	2,6206			1,09757
Yiyecek&İçecek		341	2,3132	1,09000	Kat H.		
Önbüro		265	2,2556	1,09946			
Halkla İlişkiler		10	2,1273	1,36209			
Muhasebe		42	2,1104	,80051			
İnsan Kaynakları		34	2,3770	1,17110			
Güvenlik		26	2,2028	,75463			
Teknik Servis		31	2,0411	1,30201			
Diğer		40	2,3432	,93924			
Faktör 3: Prososyal Sessizlik		Kat Hizmetleri	185	2,9297	1,16984	4,063	,000
	Yiyecek&İçecek	341	2,5015	1,20216	Kat Hizmetleri		
	Önbüro	265	2,5164	1,17902			
	Halkla İlişkiler	10	2,8333	1,19670			
	Muhasebe	42	2,9246	,91524			
	İnsan Kaynakları	34	2,9118	1,00691			
	Güvenlik	26	2,2308	,86420			
	Teknik Servis	31	2,1237	1,20951	Kat Hizmetleri		
	Diğer	40	2,6417	1,20158			

Tablo 3.23’de yer alan Anova analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan çalışanların “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik” davranışlarının işletmede çalıştıkları departmanlara göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=2,247$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. ön büro çalışanlarının, halkla ilişkiler çalışanlarına, muhasebe çalışanlarına, insan kaynakları çalışanlarına, güvenlik departmanı çalışanlarına, teknik servis çalışanlarına ve diğer departmanlarda çalışanlara göre “Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik” davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Çalışanların “Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik” davranışlarının çalışanların işletmede çalıştıkları departmanlara göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=2,415$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Aynı zamanda Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, ön büro çalışanlarının; kat hizmetleri çalışanlarına, yiyecek-ıçecek çalışanlarına, ön büro çalışanlarına, halkla ilişkiler çalışanlarına, muhasebe çalışanlarına, insan kaynakları çalışanlarına, güvenlik departmanı çalışanlarına, teknik servis çalışanlarına ve diğer departmanlarda çalışanlara göre Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Son olarak Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre muhasebe bölümü çalışanlarının yiyecek-ıçecek,önbüro, teknik servis ve kat

hizmetleri çalışanlarına göre Prososyal Sessizlik davranışlarının çalışanların çalıştıkları departmanlara göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu ( $F=4,063$ ;  $p<,05$ ) saptanmıştır. Aynı zamanda Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, ön büro çalışanlarının; kat hizmetleri çalışanlarına, yiyecek-içecek çalışanlarına, ön büro çalışanlarına, halkla ilişkiler çalışanlarına, muhasebe çalışanlarına, insan kaynakları çalışanlarına, güvenlik departmanı çalışanlarına, teknik servis çalışanlarına ve diğer departmanlarda çalışanlara göre Prososyal Sessizlik davranışları anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

### 3.4 Örgütsel Sessizlik ile Öz Yabancılaşma İlişkisi

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin eğilimi korelasyon analizi yardımı ile değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma ölçeklerine ilişkin korelasyon analizi yapılmış ve iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ölçen bir değer olup -1 ve +1 arasında değişen korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Korelasyon kat sayısının (r) -1'e yakın olması, değişkenler arasında çok güçlü negatif doğrusal ilişki olduğunu, +1'e yakın olması ise çok güçlü pozitif doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.24 Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	5	6
(1) Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik	1					
(2) Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik	,811(**)	1				
(3) Prososyal Sessizlik	,663(**)	,595(**)	1			
(4) Kendine ve Topluma Yabancılaşma	,649(**)	,576(**)	,503(**)	1		
(5) Anlamsızlık	,617(**)	,572(**)	,513(**)	,801(**)	1	
(6) Güçsüzlük	,563(**)	,539(**)	,512(**)	,675(**)	,732(**)	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.24'de örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre kendini korumaya yönelik sessizlik ile kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik ( $r=,811^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların kendini korumaya yönelik sessizliği arttıkça kabullenilmiş ve savunmacı sessizlikleri de artmaktadır. Kendini korumaya yönelik sessizlik ile prososyal sessizlik ( $r=,663^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzey pozitif doğrusal ilişki vardır. Bu bağlamda, çalışanların kendini korumaya yönelik sessizlikleri arttıkça prososyal sessizlik düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. kendini korumaya yönelik sessizlik ile Prososyal Sessizlik ( $r=,649^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kendini korumaya yönelik sessizlik arttıkça prososyal sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Kendini



korumaya yönelik sessizlik ile kendine ve topluma yabancılaşma ( $r=,617^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kendini korumaya yönelik sessizlik arttıkça kendine ve topluma yabancılaşma düzeyleri de artmaktadır. Çalışanların kendini korumaya yönelik sessizlik ile güçsüzlük ( $r=,563^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kendini korumaya yönelik sessizlik arttıkça işlerinde yaşadıkları güçsüzlük hisleri de artmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik ile prososyal sessizlik ( $r=,595^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik arttıkça prososyal sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik ile kendine ve topluma yabancılaşma ( $r=,576^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik arttıkça kendine ve topluma yabancılaşma düzeyleri de artmaktadır. Kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik ile anlamsızlık ( $r=,572^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik arttıkça işlerinde hissettikleri anlamsızlık düzeyleri de artmaktadır. Çalışanların kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik arttıkça güçsüzlük ( $r=,539^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik arttıkça işlerinde hissettikleri güçsüzlük düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre prososyal sessizlik ile kendine ve topluma yabancılaşma ( $r=,503^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında orta düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların prososyal sessizlik arttıkça hissettikleri kendine ve topluma yabancılaşma düzeyleri de artmaktadır. Prososyal sessizlik ile anlamsızlık ( $r=,513^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında orta düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların prososyal sessizlik arttıkça hissettikleri işlerine karşı anlamsızlık düzeyleri de artmaktadır. Prososyal sessizlik ile güçsüzlük ( $r=,512^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında orta düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların prososyal sessizlik arttıkça hissettikleri işlerine karşı güçsüzlük düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre kendine ve topluma yabancılaşma ile anlamsızlık ( $r=,801^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların kendine ve topluma yabancılaşması arttıkça hissettikleri işlerine karşı

anlamsızlık düzeyleri de artmaktadır. Kendine ve topluma yabancılaşma ile güçsüzlük ( $r=,675^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında orta düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların kendine ve topluma yabancılaşması arttıkça işlerine karşı hissettikleri güçsüzlük düzeyleri artmaktadır. Anlamsızlık ile güçsüzlük ( $r=,732^{**}$ ,  $p=,000<0,01$ ) boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların işlerinde hissettikleri anlamsızlık düzeyi arttıkça işlerine karşı hissettikleri güçsüzlük düzeyleri artmaktadır.

## SONUÇ

Kimi toplumbilimciler insanoğlunun, dünyada var olma mücadelesiyle beraber kendisini kuşatan ve etkisi altına alan farklı olgularla iç içe yaşamaya başladığını, "yabancılaşmanın" da bu olgulardan biri olduğunu, bu nedendir ki insanlık tarihinin yabancılaşma ile eş anlı sayılması gerektiğini savunmuşlardır. (Seeman, 1953: 753) Kimilerine göre ise, insanoğlunun yeryüzünde var olma mücadelesi ile yabancılaşma hissine kapılması arasında bağ kurulamaz; çünkü insanın, özellikle avcı - toplayıcı toplum düzenindeki yaşamında, var olma mücadelesini verirken böyle bir olgunun etkilerini hissedemeyeceği, yalın yaşam biçiminin buna asla müsaade etmeyeceği çok açıktır. (Topateş, 2006: 36). Tartışmasız gerçek ise; yabancılaşma olgusunun, bireyin ruhu üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkilerinin, sanayi devrimiyle birlikte tahribat düzeyine erişmiş olmasıdır. Sanayi devrimi öncesi el zenaatına dayalı sınırlı üretimin, yerini makineye dayalı toplu üretim sistemine bırakması, yani kol gücünün yerini makine gücünün almasıyla birlikte, hür iradesi elinden alınan insan, işini kaptırdığı ve bu nedenle de düşman olduğu makinenin sıradan bir somunu, robotu ya da yazılımı durumuna düşürülmüştür.

Öte yandan sanayi devrimiyle beraber değişen dünya ekonomik sisteminin yeni olgusu, kapitalizmde insanların bilimsel kavrayışlarıyla estetik algılarını birbirinden ayırmıştır. (Fromm, 2004: 78). Bu ayrılış insanda edilgen bir düşünce yapısı oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bireyin kendisini güçsüz, yalnız ve kaygılı hissetmesine yol açmaktadır (Fromm, 1990: 51). Belki de bu kaygıların özellikle tümevarımsal olarak bireyden topluma yönelik yansımaları sonucu, yabancılaşma olgusu üzerine farklı sektörlerde bilimsel çalışmalara başlanmıştır.

Tezin konusu olan konaklama işletmeleri perspektifinde yabancılaşma olgusunun önemi nedir diye düşünülecek olursa, turizm sektörünün doğuşuna göz atmak çok daha anlamlı olacaktır. Turizm olgusu; yirminci yüzyılın ortalarından itibaren bireylerin gelir seviyesindeki artış, farklı kültürleri tanıma ihtiyacının ortaya çıkması, ulaşım imkânlarının gelişmesiyle daha hızlı ve konforlu hale gelmesi, çalışma hayatı dışında kalan boş zamanı değerlendirme ihtiyacı gibi farklı sebeplerle gelişmeye başlamıştır. Dünya ekonomik sistemindeki olumsuz gelişmeler sonucu ülkelerin turizmden elde ettikleri gelir, son yıllarda ülkeler açısından yeni bir ekonomik kaynak haline gelmiştir. Günümüzde 'Bacasız Sanayi' adı verilen turizm sektörünün bu olumlu yansımaları ve küreselleşmenin etkisiyle sanal olarak ülke sınırlarının kalkmasıyla turizm sektöründe ülkeler arası yoğun bir rekabet söz konusu olmuştur. Var olan bu rekabette ülkeler arası turizm hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği,

müşteri memnuniyetinin sağlanması var olan turizmin ekonomik getirisinin devamlılığı açısından turizm sektörünün ana unsuru konaklama işletmelerinin önemi yadsınamaz. Çünkü turizm faaliyetinin önemli kısmı konaklama işletmelerinde olmakta ve işin doğası gereği müşteriye hizmet, insan odaklı olarak yerine getirilmektedir. Özellikle otel işletmelerinin birçok hizmeti içinde barındırması dolayısıyla karmaşık işleyiş yapıları, yoğun çalışma temposu, müşteri odaklı hizmet anlayışı, yapılan işin süreç olarak dinamik hali, uzun yorucu çalışma saatlerinin olması, otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetlere olan talepteki aşırı duyarlılık, otel çalışanlarını zorlamaktadır (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013, 58). Bunun gibi olumsuz durumlar çalışanlarda yaptıkları işten memnuniyetsizliğe hatta işlerinden ayrılmalarına ayrıca çalışanlarda başka fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. (Di Pietro ve Pizam, 2007, 22). İfade edilen bu olumsuz durum çalışanların farkına varmalar da kendilerini işlerine olan hakimiyette güçsüz hissetmeleri, yaptıkları işin bir anlamının olmadığına inanmaları sonucunu doğurmaktadır. Yabancılaşma olgusu konaklama işletmesi çalışanlarının bilinç altında filizlenip yer etmesine yol açabilmektedir. Bu da konaklama işletmeleri bazında hizmet kalitesinin göreceli olarak düşmesine, müşteri memnuniyetinde azalmasına; makro düzeyde ise ülke ekonomisinde önemli bir yeri olan turizm gelirlerinde gerilemeye neden olabilmektedir. Oysa ülke ekonomik dengesinde cari açığı kapatılmasında turizm, çok önemli bir gelir kaynağıdır. Bu yüzden araştırmayla birlikte çalışanları etkileyen yabancılaşma faktörleri tanımlanmış ve bu faktörlere göre konaklama işletmesi çalışanlarındaki yabancılaşma hissi, ciddi araştırmalara tabi tutulmuştur. Bu araştırmanın sonucunda bayan çalışanlarda işlerinde "anlamsızlık" hissini varlığı tespit edilmiştir. Bunda bayan çalışanların yaptıkları iş itibarıyla kat hizmetleri gibi departmanda çalışmaları, yaptıkları işin sonuçlarının yönetim tarafından geri bildirimde bulunulmaması gibi çeşitli faktörlerin, bayan çalışanlarda bu olgunun hissedilmesine yol açtığı düşünülmektedir. Araştırmanın bir başka sonucunda ise konaklama çalışanların 18-26 yaş arası, 27-35 yaş arası, 36-44 yaş arası çalışanlarda yaptıkları işlere yönelik olarak üst yönetimce belli imkânlar çerçevesinde serbestlik sağlanmaması da bu yaş aralığı çalışanlarının 45 yaş arası çalışanlara nazaran güçsüzlük duygusunu daha fazla hissettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bilgiye göre 45 yaş üstü çalışanların görevleri itibarıyla işletmenin kültürünü içselleştirebildikleri aynı zamanda yaşları itibarıyla görevlerinde yükselme olanaklarının kısıtlılığını varsayarak var olan işletmedeki konumlarına razı geldikleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırma kapsamında yabancılaşma olgusunun farklı turizm bölgelerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak Ankara, İstanbul ve Antalya Alanya ilçesindeki araştırmaya katılmayı kabul eden konaklama işletmeleri içinde yapılan araştırma sonucunda kendine ve topluma yabancılaşma, anlamsızlık ve güçsüzlük boyutlarında

farklılıklar bulunmuştur. Konaklama işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeyine göre ilk öğretim, lise, ön lisans ve yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre daha fazla kendine ve topluma yabancılaşma hissi taşıdıkları tespit edilmiştir. Bunda ön lisans mezunlarının işletme içinde lisans mezunlarına göre ara kademelerde yer almaları ve üst yönetimle alt kademe çalışanları arasında iletişimi sağlamada bağlantı olmaları kendine ve topluma yabancılaşma hissine kapılmalarında öncül olabilir. Çünkü üst yönetimden tarafından verilen bir emrin alt kademeye iletilirken alt kademe çalışanları tarafından patronaj tarafının bir üyesi olarak algılanmaları, ön lisans mezunlarında topluma yabancılaşma hissine kapılmalarına yol açabilir. Aynı zamanda üst yönetim tarafından verilen emri, kendisinin uygulaması gerekliliği bu eğitim düzeyindeki çalışanların kendine yabancılaşmasına yol açabilir. Öte yandan ilköğretim ve lise mezunu çalışanların ise yaptıkları iş itibarıyla görevlerinde nitelik aranmaması, çalışanların turizm sektöründe mesleki kariyer olanaklarındaki kısıtlılık dolayısıyla kendine ve topluma yabancılaşma hissi içinde olabilirler. Araştırmanın sonucuna göre yüksek lisans mezunlarında kendine ve topluma yabancılaşmanın görülmesi de dikkate değer bir veridir. Yüksek lisans mezunu çalışanların -aldıkları eğitim itibarıyla- mesleki kariyerleri açısından istedikleri statüde olmaması, bunda etken olarak gösterilebilir. Araştırmada yabancılaşmanın boyutlarına yönelik olarak elde edilen son veriye göre ise tüm çalışanların çalıştıkları departmanlara göre güçsüzlük hissinde oldukları tespit edilmiştir. Gerekece olarak yaptıkları işin rutin olması, iş sürecine yönelik olarak kontrol kendilerinde olmaması, tek mekâna bağlı çalışma zorunluluğu gibi sebeplerle güçsüzlük hissi içinde oldukları varsayılabilir.

Günümüz ekonomik yapısının şekillenmesinde sosyal-kültürel işletmelerin büyük önemi vardır. Özellikle iktisadi anlamda işletmelerin ana amacı olan kâr sağlamak ve devamlılıklarını sürdürmek için öncelikle buldukları topluma uyum sağlamaları ve hedeflerine ulaşmak için doğru karar verebilmeleri zorunluluktur. Küreselleşen dünyamızda işletmeler için karar verme süreci sadece iş sahiplerinin veya onların atadıkları yöneticilere ait değildir. Küreselleşen dünyamızda işletmelerdeki çalışanlar da işletmeyi ilgilendiren konularda söz sahibi olmuşlardır. İş ortamında işletmeler için çalışanlar artık sadece kurumlarına karşı sadık, yöneticilerinin her dediğini koşulsuz yerine getiren, işletmenin kârını artıran bir araç olarak görülmemektedir. Tam aksine çalışanların fikirlerine önem veren ve bu fikirleri işletmenin amacıyla bütünleştirebilen işletmeler, ticari anlamda hayatlarını devam ettirebilirler. Bu bilgiler ışığı altında Türkiye’de sıkça karşılaşılan gerçek; çalışanların, örgütte yaşadıkları sorunlara, gelecek kaygıları ve düşüncelerini işletmedeki yönetim tarzı ya da yöneticilerden kaynaklanan veyahut çalışanın iş ve sosyal çevresinden kaynaklanan kimi sebepler dolayısıyla, kasıtlı olarak sessiz kalabilmesidir. Bu durum özellikle işletmelerde

‘sessizlik iklimi’ olarak nitelendirilmektedir (Morison ve Milliken, 2000, 2003). Bu tez çalışmasının ana konusu olan konaklama işletmeleri özelinde çalışanların sessiz kalmaları, işleriyle alakalı olumlu düşüncelerini ifade etmemeleri olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd,2003). Peki çalışanların çalıştıkları konaklama işletmeleriyle ilgili olumlu düşüncelerini ifade etmeseler ne olur? İşleriyle ilgili olumlu düşüncelerini kurumlarıyla paylaşmamalarının olumsuz ne gibi sonuçları olabilir? Çalışanların sessizlik davranışı sergilemelerinin çalıştıkları işletme için var olan ekonomik konjonktürde neye mal olmaktadır? Sessizlik olgusu, günümüz yoğun rekabet ortamında özellikle konaklama işletmeleri özelinde rakip işletmeler karşısında verilen hizmetin kalitesini artırmada, var olan müşterilerde işletmenin imajını sağlamlaştırmada ve potansiyel müşterilerde farkındalık yaratmada önemli bir engel teşkil etmektedir. Araştırmayla birlikte akademik literatürde var olan sessizlik türleri yoluyla konaklama işletmesi çalışanlarının neden sessiz kaldıklarını ve bunun sebepleri araştırılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kendini korumaya yönelik sessizlik ve prososyal sessizlik davranışı göstermelerinde belirgin bir fark bulunmuştur. Bunda bayan çalışanların var olan iş piyasasında iş bulma imkanlarının erkek çalışanlara göre daha kısıtlı olması gösterilebilir. Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmeleri arasında özellikle üç yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik türü ve prososyal sessizlik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik türü özelinde bu konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın yönetimden alt kademeye kadar yansıtılmamasından kaynaklanabilir. Örneğin herhangi bir çalışanın işle ilgili bir yakınması veya işteki herhangi bir aksaklığın konaklama işletmesi yöneticisinin otoritesinin tüm çalışanlarca sorgulanacağına yönelik taşıdıkları yanlış inanış, buna örnek gösterilebilir. Araştırmanın bir diğer sonucunda ise çalışanların çalıştıkları bölgeler göre kendini korumaya yönelik, kabullenilmiş ve savunmacı sessizlikte ve prososyal sessizlik türünde ise İstanbul ve Ankara bölgesi çalışanlarının Alanya bölgesinde çalışan konaklama işletmeleri çalışanlarına göre bu sessizlik türlerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Konaklama işletmesi çalışanlarının eğitim düzeylerine göre ilköğretim, lise, ön lisans ve yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre kendini korumaya yönelik sessizlik ve kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik davranışında belirgin bir fark tespit edilmiştir. Bunda lise mezunu çalışanlarının yaptıkları iş itibarıyla nitelikli eleman olmamaları, var olan ekonomik konjonktürde iş piyasasında yeni bir iş bulma imkanlarının olmayacağı inancı dolayısıyla sessiz kaldıkları varsayılabilir. Ön lisans mezunlarının eğitimleri itibarıyla daha farklı iş kademelerinde olmak istemelerine karşın çalışma ortamındaki hiyerarşi, yönetimin tavrı buna sebep olabilmektedir. Şöyle ki iş ortamında, yönetim kademesinin, çalışanların iş yerindeki

çalışma performanslarına göre kariyer vizyonu sunmaması, çalışanlarda: ‘Bu işyerinde böyle gelmiş, böyle gider.’ ‘Ağzımla kuş tutsam bile nafile.’ gibi olumsuz düşüncelerin çalışanın bilinç altında kökleşmesine neden olabilir. Bu olumsuz düşünceler yumağı, çalışanda güçsüzlük hissine kapılmasına yol açarak iş yerinde gördüğü yanlışları bile kanıksayıp kabullenmesine neden olur. Yüksek lisans mezunlarının da kendilerine yaptıkları beşeri yatırımın mesleki kariyerlerinde olumlu yansımaması neden olarak gösterilebilir. Araştırmanın çalışanların konaklama işletmesinde çalışma sürelerine göre 0-1 yıl arası, 2-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 16-20 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanların 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanlara göre daha fazla prososyal sessizlik davranışı içinde oldukları tespit edilmiştir. Bunda özellikle 0-5 yıl ile 2-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanlarda işlerine olan adanmışlıkları ve işlerini sahiplenmeleri bir etken olarak gösterilebilir. Çalışanlar içinde 16-20 yıl arası çalışanlarınsa hizmet yılları itibariyle çalıştıkları kurumun çıkar ve amaçlarını içselleştirebildikleri söylenebilir. Aynı zamanda var olan iş gücü piyasasında iş bulma imkanlarının genç bireylere göre daha az olması olasılığı da göz ardı edilmemelidir. Bu çalışanların çalıştıkları yıl itibariyle kurum içindeki yönetim anlayışının ve dinamiklerini işte edindikleri tecrübeler ışığında kullanmaları da bu konuda etken olarak gösterilebilir. Konaklama işletmesi çalışanlarının çalıştıkları departmana göre her üç sessizlik türü sergilemelerinde belirgin farklar bulunmuştur. Kendini korumaya yönelik sessizlik türünde yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının bu sessizlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Nedenine bakıldığında, işletmede müşteri memnuniyetini sağlamanın, bu departmanın işletiminde ana unsur olması gösterilebilir. Çünkü servis kalitesinin düşüklüğü ve müşterilerin arzuladıkları kalitede hizmetin sağlanamaması, doğrudan müşteri memnuniyetsizliğine yol açmakta, bu da doğrudan işletmeyi etkilemektedir. Hizmet sektörünün dinamikleri gereği bu durum işletme yönetimi bağlamında kabul edilemez bir durumdur. Kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik türünde de muhasebe departmanı çalışanlarının bu sessizlik türü davranışı göstermesinde bu departmanda yapılan işin niteliği ve iş süreci olarak işin rutinliği, belli başlı mevzuat çerçevesinde işin yapılması zorunluluğu bu departman çalışanlarının iş süreçlerini kabullenmelerine yol açabilir. Aynı zamanda bu departmanın işletmedeki hizmetin ve sürecin ana unsuru olmaması yani iş sürecine dolaylı katkı sağlaması sonucu, muhasebe çalışanlarının savunmacı sessizlik davranışı sergilemelerinde önemli bir faktördür. Her ne kadar konaklama işletmesinin ana unsuru yiyecek-içecek departmanı olsa da işletmenin dış çevresine karşı özellikle devlete olan yükümlülüklerde ve işletmenin kalbi bu bölümdür. Bu yüzden işletmenin gider yapısı, hizmet sunumundaki ara girdilerin maliyetleri ve bunun sonucunda işletmenin karlılığının

sağlanmasında, diğer konaklama işletmeleriyle rekabet edilebilirliğinde muhasebe bölümü önemli bir unsurdur.

Ön büro ve halkla ilişkiler departmanının işletmenin müşterilere ve işletme dışı çevresine açılan bir yüzü olarak daima güler yüzlü hizmet anlayışı içinde olması gerekliliği ve müşterilerin şikâyet ve yakınmalarının ilk elden cevap vermesi gereken bölüm olarak departman çalışanların kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik davranışı sergilemelerinde önemli bir etken olduğu düşünülebilir.

Araştırmada örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde kendini korumaya yönelik sessizlik ile kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik arasında , kendine ve topluma yabancılaşma ile anlamsızlık arasında ve anlamsızlık ile güçsüzlük arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kendini korumaya yönelik sessizlik , kabullenilmiş ve savunmacı sessizlik ve prososyal S-sessizlik türleri ile kendine ve topluma yabancılaşma, anlamsızlık ve güçsüzlük boyutları arasında orta düzeyde pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç olarak günümüzde turizm, ülkeler açısından gelir kaynaklarının en başında görülmektedir. Artan rekabet ortamında özellikle turizmde sürdürülebilir bir gelişmenin sağlanabilmesi için genel olarak turizm endüstrisinde, özel olarak da konaklama sektöründeki insan kaynaklarının donanımlı hale getirilmesiyle olanaklıdır. Böylece, yüksek hizmet kalitesi ve sabit turizm geliri güvence altına alınmış olabilecektir. Kabul etmek gerekir ki; etkin insan kaynakları yönetimi, otel işletmelerinin başarıları için en önemli faktördür. Otel yöneticilerinin çabaları, örgütsel hedeflere ulaşma amacıyla yönetim süreci içerisinde yöntem oluşturma, koordine etme ve rehberlik etme şeklinde ortaya çıkar. Büyük oteller, aslında çok çeşitli, çok boyutlu ve çok yönlü yönetim faaliyetleri ile karşı karşıyadırlar. Bundan dolayıdır ki konaklama sektörü özelinde yöneticilerin hem işletme içi hem de işletme dışı asimetrik kaynaklardan gelebilecek sorunlara karşı ivedi bir şekilde çözüm bulabilmesi, kıvrak zekâyâ sahip olması ve var olan sorunlara yönelik harekete geçebilmesi için liderlik vasıflarına sahip olması gerekir. Bunu gerçekleştirirken yabancılaşma özelinde çalışanların iş alanını genişleterek birden farklı işi dönüşümlü olarak yapabilmesi sağlanabilir. Bu yapılırken de işleriyle ilgili kararları kendi başına vererek çalışanın motivasyonu ve işe karşı hissettiği yabancılaşma düzeyi en aza çekilebilir. Bu durum beraberinde çalışanın işini tam olarak öğrenmesi, diğer ünitelerdeki mesai arkadaşlarıyla hem eşgüdüm oluşturma hem de sağlıklı iletişim kurabilme, iş sürecine yönelik kendi kararlarını cesaretle alarak daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olabilme sonucunu doğuracaktır.

Bir işletmede yönetim olgusunun doğası gereği yöneten ve yönetilen kademesi vardır. İşletmede günümüz karar verme süreci hem hızlı olmalı hem de bunu yaparken yönetim



kademesi ve çalışanların ortak bir akıl oluşturması gerekir. Bunda çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri de önemli bir unsurdur. Bu bağlamda karar verme sürecinde çalışanların düşünceleri yönetim kademesi tarafından dikkate alınmalıdır. Bu yapılırken çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmeleri için yönetim tarafından ortam oluşturulmalıdır. Genel itibariyle konaklama işletmeleri özelinde her departmanın kendi bünyesi içinde çalışma grupları oluşturulması daha mantıklı olabilir. Çünkü turizmde işin süreç olarak dinamik hali ve uzmanlaşma dolayısıyla örneğin yiyecek-içecek departmanındaki bir sorun hakkında daha fazla bilgiye diğer bölümde çalışandan çok bu departmanda görevli bir çalışan bilgi sahibidir. Bu yüzden bir departmandaki sorunun bölüm yöneticisi ve çalışanlar arasında çözülmeye çalışılması; çözülemediği takdirde yönetime bildirilmesi daha akılcı olacaktır. Bununla beraber çalışanlar, yöneticilerine kolay ulaşabilmeleri ve var olan sorunla ilgili görüşebilmeleri için yöneticilerinin kaplılarının onlara daima açık olduğu hissettirilmelidir. Bu da ancak bu düşünce davranışının işletmede örgüt kültürü olarak yöneticiler tarafından yaygınlaştırılması sayesinde olur.

Bilinen bir gerçektir ki, işletme içinden kaynaklanan sorunlarda olduğu gibi işletme dışından kaynaklanan asimetrik sorunlar karşısında da yöneticilerin tek başlarına çözüm üretmeleri günümüz iş dünyasında olanaksızdır. Konaklama işletmelerinde hizmet sunulan müşteriler kadar çalışanların da bir iç müşteri olarak görülmesi, aslında çalışanlara değer verildiğinin somut bir göstergesidir. Bir işletmenin ticari hayatının sürdürülebilirliği, yöneticilerinin, önceden tasarlanmış taktik ve stratejileri hayata geçirirken karar süreçlerini dikkate alan bir anlayış geliştirmeleri; çalışanlarına içtenlikle değer vermeleri, işletmenin amaçlarıyla çalışanların duygu ve düşüncelerini bütünleştirmeye çalışmaları ve çalışanlarının da kurum amaçlarını içselleştirilmeleriyle mümkün olabilir.

Unutulmamalıdır ki, bir kurum, çalışanlarının mutluluğu ölçüsünde başarılı ve kazançlı bir işletmedir.

## KAYNAKÇA

- Ahmet, T., Çatır, O. ‘Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma’ İşletme Araştırmaları Dergisi 5/3 (2013) 114-134.
- Akgündüz, Y. ‘Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi’ Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt:6 Sayı:1,2014.
- Amah, O., C. A. Okafor, “Relationship Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control”, Asian Journal of Scientific Research, Cilt 1, Sayı 1, s. 1-11, 2008.
- Alparlan, A.M. ‘Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma’ T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,2010.Bolu.
- Akyıldız, H., Dulupçu, M.A., Kavramsal Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:8/3 (2003).
- Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma’ İşletme Araştırmaları Dergisi 6/1 (2014) 328-346.
- Asanakutlu, T., Avcı, U. ‘Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma’ Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2010, C.15, S.2 s.93-109.
- Babür, S, ‘Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma’ T.C. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2009,Antalya.
- Balcı, A. ‘Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Pegem Akademi, Dokuzuncu Baskı, Ankara.
- Barakat, H. ‘Alienation:A Process of encounter between Utopia and Reality’ The British Journal of Sociology Vol.20 No.1 March 1969.
- Barden, C. ‘Breaking Down the Wall of Silence to Create Healthy Work Environments: An Interview With Author Rosemary Gibson’ AACN Advanced Critical Care Volume 19, Number 1,2008, pp.16-18.
- Barçın, N. ‘İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma’ T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2012. Adana.

- Bayram, Y.T. 'Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik' T.C.Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,2010.Bolu.
- Bildik, B. 'Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi' Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009, Kocaeli.
- Bowen, F., Blackmon, K. 'Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice' Journal of Management Studies 40:6 September 2003:1393-1417.
- Büyükyılmaz, O., İşletmelerde Yabancılaşma'nın Sosyo Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama T.C.Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2007, Zonguldak.
- Çakıcı, A. 'Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri' Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, s.145-162.
- Çakıcı, A. 'Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?' Detay Yayınları 2010.Ankara.
- Çelik, S.K., Yabancılaşma'dan Ötekileşmeye: Kültürel Bir Hegemonya'nın Kuruluş Biçimleri, Praksis (4), 2001, 144-184.
- Ceylan, A., Sulu, S., Kaynak, R. 'Work Alienation as a Mediator of the Relationship of Procedural Injustice to Job Stress' South East European Journal of Economics and Business Vol.5 Issue.2 November 2010.
- Çilesiz, E. 'İşgören Yabancılaşması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankaradaki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama' T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2014,Erzurum.
- Damarin, K.A., Alienation and New Work Practices: Reconstructing a Classical Concept, Annual Meeting of the American Sociological Association, 2005, 1-22.
- Davidov, Y., Özgürlük ve Yabancılaşma, Bilim ve Sosyalizm Yayınları., Ankara, 1998.
- Demirel, Y. 'Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım' İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8 Sayı:15 Bahar 2009 s.115-132.
- Demirel, G., Ünal, Ü., Meslek Yüksekokullarında Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Örgütsel Yabancılaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Pınarhisar M.Y.O. Örneği.2012.

- Demirhan, A., Bozkurt, S. 'Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma' Journal of Yasar University 2010 18(5) 3016-3027.
- Deniz, N., Noyan, N., Ertosun, Ö.G. 'The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company' Procedia-Social and Science November 2013 Vol.99. 691-700.
- Detert, J.R., Burris E.R., Harrison, D.A. 'Debunking Four Myths About Employee Silence' Harvard Business Review June 2010 , p:26.
- Develioğlu, K. , Tekin, A.Ö, 'Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi' Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi Yıl:2012, C:4, S:3, s. 121-128.
- Di Pietro, R., Pizam A. 'Employee Alienation in the Qick Service Restaurant Industry' Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 32, No. 1, February 2008, 22-39.
- Dyne V. L., Soon A., Botero, C.I. 'Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs' Journal of Management Studies 40:6 September 2003.
- Durak, İ. 'Örgütsel Sessizlik Demografik Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma' Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, 2014.
- Durna, U., 'Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi 2004 Cilt:11/1 (2004) 191-206.
- Erdoğan, E. 'Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi' T.C.Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2011, Kocaeli.
- Erenler, E. 'Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması' T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi 2010
- Ergil, D., Yabancılaşma ve Siyasal Katılma, Olgaç Matbaası., Ankara, 1980.
- Erkal, M. "Sanayileşme ve Yabancılaşma İlişkisi", Sosyoloji Konferansları, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın no.505, İstanbul, 1984, s. 9-24.
- Eroğlu , A.H., Adıgüzel, O. , Öztürk, U.C. 'Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma' Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.2 s.97-124.
- Ertoay, M., Yabancılaşma (Kader Mi? Tercih Mi?), Lotus Yayınları., İstanbul, 2009.

- Eryılmaz, A., Lise Öğretmeleri'nin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2010, Ankara.
- Eryılmaz, A., Burgaz, B., Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri, Eğitim ve Bilim Dergisi Vol.36/161 (2011) 271-286.
- Erkılıç, E., 'Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma' T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2012, Afyon.
- Erol, G., Köroğlu, A. 'Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişki' Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi 10 (3), 2013, 45-64.
- Fettahlioğlu, T., Örgütlerde Yabancılaşma'nın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2006.
- Fromm, E., Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum(Yanılsama Zincirlerinin Ötesinde),Say Yayınları, İstanbul, 1993.
- Fromm, E., Umut Devrimi, Payel Kitabevi, İstanbul, 1990.
- Fromm, E., Barışın Tekniği ve Strateji, Arıtan Kitabevi, İstanbul.2004.
- Gamboratto, F., Commazo, A. ' Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice' Innovation: Management, Policy & Practice (2010) 12: 166–179.
- Göktürk, M., Sosyo-Psikolojik Sorunlar Çerçevesinde Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma Biçimleri, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 12/9 (2007) 207-220.
- Gül, H., Özcan, N. 'Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler:Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma' K.M.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi . s.107-134. 2011.
- Güllü, M., Arslan, C. 'Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri' Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2009 Cilt.6 Sayı.11 353-368.
- Harvey, J.B. 'The Abilene Paradox: The Management of Agreement' Organizational Dynamics, (Summer) Sayı 3, 63-80, 1988.
- Hazen, M. A. 'Silences, perinatal loss, and polyphony' Journal of Organizational Change Management Vol. 19 No. 2, 2006 pp. 237-249.
- Henriksen, K., Dayton, E. 'Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety' Health Research and Educational Trust 41:4:1539-1554, Part II (August 2006).

- Hirschman, A O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Huang, X. , Vliert, E.V., Vegt, G.V.D. ‘Break the Silence: Do Management Openess and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?’ *Academy of Management Best Conference Paper 2003 IM: K3*
- Huang, X. , Vliert, E.V., Vegt, G.V.D. ‘Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally’ *Management and Organization Review* 1:3 459–482 2005.
- İlhan, N., *Yabancılaşma Olgusu ve Kürk Mantolu Madonna Romanı*, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt.5 Sayı:20*, 2012, 41-59.
- Kaplan A.M., *Alienation and Identification*, The Free Press Division of Mcmillan Publishing Co., New York, 1978.
- Katrinli, A., Penbek, Ş., Günerergin, M., Salcan, Z.D., *Toward An Alienated Workforce: The Impact of Technology on The Development of An Alieanted Workforce*, *Review of Business Research*, Volume.11, Number.2, 2011, 178-182.
- Kaya, U., Serçeoğlu, N. ‘Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma’ *Çalışma ve Toplum*, 2013/1.
- Kılıç, E., *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama* T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2010, Bursa.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., Kılıç, İ. ‘Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama’ *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5/1 (2013) 17-32.
- Kılıç, H., *Sosyo-Ekonmik Değişkenler Açısından Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen*, T.C. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2009, Mersin.
- Kılıçlar, A., Harbalıoğlu M. ‘Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki:
- Kıyan, S.Ş., *Ekolojik Feminizm Bağlamında Kadınların Tüketici Olarak Pazarda Yabancılaşması* Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:1/1,.2011, 85-104.
- Kızıltan, G.S., *Çağımızda Yabancılaşma Sorunu*, Metis Yayınları., İstanbul, 1986.

- Kiraz, S., Yabancılaşma'nın Kökeni Üstüne Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:12, 2011 147-169.
- Kocagöz, E., Dursun, Y. 'Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri' K.M.Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 139-152.2010.
- Koyuncu, İ., Koyuncu C.S. 'Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma' KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 16 (26): 86-94, 2014.
- Kuru, F.K., Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki'nin İncelenmesi Yönelik Bir Araştırma T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2009, İstanbul.
- Kurtulmuş, N. 'Sanayi Ötesi Dönüşüm' İz Yayınları, No:137, İstanbul, 1996.
- Kürüm, Z., Marksist Kavram Olarak Yabancılaşma ve Özgürlük Sorunsalı T.C.Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe (Sistematik Felsefe ve Mantık) Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011, Ankara.
- Ludz, P.C. 'Alienation as a Concept in the Social Sciences' Current Sociology , Vol.21(1),1973.
- Marx, K., Yabancılaşma, Sol Yayınları., Şahin Matbaası., Ankara, 2000.
- Maria, W.D. 'Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity' Journal of Business Ethics (2006) 65: 219–234.
- Mercan, M., Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2006, Afyon.
- Millioğulları, A. 'The Socialist Workers Self-Government and It's' Effect on The Workers Influence and the Transcendence of Alienation of Labor in Yugoslavia' The Graduate Scholl of Social Sciences of the Middle East Technical University. Ankara.2004.
- Morison, E.W. , Milliken, F.J. 'Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Plurastic World' The Academy of Management Review, Vol.25 No.4 2000:706-725.
- Morison, E.W. , Milliken, F.J. 'Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations' Journal of Management Studies 40:6 September 2003:1563-1568.

- Musto, M., Revisiting Marx's Concept of Alienation, Socialism and Democracy, Vol.24, No.3, 2010, 79–101.
- Nartgün, Ş.S., Kartal , V. ‘Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri’ Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 2, Sayı 2, s. 47 - 67, Kış 2013.
- Naus, F., Iterson A., Roe R. ‘Organizational cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees’ Responses to Adverse Conditions in the Workplace’ Human Relations 2007 60: 683.
- Nikolaou, I., Vakola, M., Bourantas, D. ‘The role of silence on employees’ attitudes “the day after” a merger’ Personnel Review Vol. 40 No. 6, 2011 pp. 723-741.
- Novack, G., Mandel, A. Marksist Yabancılaşma Kuramı, Yücel Yayınları., İstanbul, 1987.
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O., Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri, Kamu-İş; C:10/1 (2008) 113-144.
- Özalp, A. ‘Habermas’ta Bürokratik Kuşatma Sorunu: Yaşam Evreni ile Dizge İlişkisi’ Mülkiye Dergisi 2009 Cilt: 33 Sayı:264, ss.199-215.
- Özbudun, S., Markus, G. ve Demirer, T., Yabancılaşma ve Ütopya Yayınları., Ankara,2007.
- Özdemir, L., Uğur, S.S. ‘Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma’ Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, 2013.
- Özdemir, A. ‘İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2010, Cilt 16, Sayı 1, 93-112.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M. ‘Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütler Arası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları’ Çankırı Karatekin Üniversitesi Y.2013, Cilt 3, Sayı 2, ss.112-131.
- Özdipçiner, N.S., Kalıncara, V. ‘Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği’ Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt.16 Sayı.1, 2005, 82-92.
- Pars, E., İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika-Kuramsal Bir Yaklaşım-,Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi No.502., Ankara, 1982.
- Perlow, L., Williams L. ‘ Is Silence Killing Your Company?’ Harvard Business Review 2003,52-58.
- Perlow, L. A., Repenning, N. P., (2009). “The Dynamics of Silencing Conflict”, Research in Organizational Behavior, Vol. 20, 1-29.



- Pinder, C.C., Harlos K.P. 'Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Percieved Injustice' *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, pages 331-369.2001.
- Polat, M., Yavaş, T. 'Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi' *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Mayıs-Haziran-Temmuz 2012 Cilt:1 Sayı:2*.
- Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G. (2003). 'Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace.' *Journal of Management Studies*, 40(6), 1539-1562.
- Schact, R., *Alienation*, Anchor Books Doubleday&Company., New York, 1990.
- Seeman, M., *On The Meaning of Alieanation*, *American Sociallogical Review*, (1953).783-791.
- Seeman, M. (1983). *Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes*, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 46, No. 3, 171–184.
- Sezer, İ.C., *Endüstri İlişkileri ve Yabancılaşma T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, 2007, İstanbul.
- Sheufele, D.A , Moy, P. *Twenty-Five Years of The Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook' International Journal of Public Opinion Research Vol.12 No.1 2000 pp:1-26*.
- Shojaiea, S.,Matin, H.Z., Barani G. 'Anayzing the Infrastructures of Organizational Silences and Ways to Get Rid of It.' *Procedia-Social and Behavioral Scienes Vol.30.,1731-1735. 2011*.
- Şehitoğlu, Y., Zehir,C. 'Türk Kamu Kurulularında Çalışan Performansının,Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi' *Amme İdaresi Dergisai Cilt.43 sayı.4 Aralık 2010,s.87-110*.
- Şenturan, Ş. 'Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu' *Kamu-İş; C: 9, S: 1/2007*
- Şirin, E.F., *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, *BESBD 2009;4(4) 164-177*.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. 'Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate' *Personnnel Psychology 2008, 61, 37–68*.
- Taş, L., *Yabancılaşma ve Kimlik T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yükek Lisans Tezi*, 2007, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., Okutan, M. 'İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Araştırması' *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 3/2002, 15-42*.

- Tuncer, M., Yeşiltaş, M. ‘Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri’ İşletme Araştırmaları Dergisi 5/1 (2013) 57-78.
- Tarlan, D., Tütüncü, Ö. ‘ Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi’ Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.3 Sayı:2, 2001.141-163.
- Turan, M., Parsak, G., Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20/2, 2011, 1-20.
- Tutar, H., Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 65/1, 2010, 175-204.
- Ünsar, A.S., Karahan, D., Yabancılaşma’nın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Cilt:15/21 (2011) 361-379.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, M., Akgemci, T., Fettahlıoğlu, T., Örgütlerde Yabancılaşma’nın Yönetimi Araştırması, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yayın Kitabı, 2006 569-587.
- Şimşek, E., Aktaş H. ‘Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma’ Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:14 Sayı: 2 (121-136) 2012.
- Smith, P.H., Bohm, R.B. ‘Beyond Anomie: Alienation and Crime’ Crit Crim (2008) 16:1–15
- Taşkıran, E. ‘Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim-Örgütsel Adaletin Rolü’. İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- Tolan, B., Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No.132., Ankara, 1980.
- Tummers, L. ‘ Explaining the Willingness of Public Professionals to Implement New Policies: A Policy Alienation Framework’ International Review of Administrative Sciences 2011 77: 555.
- Turgut, T. ‘Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri’ Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 3-4, 2011.
- Tülübaş, C., Celep, C. ‘Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri’ Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 29(1), 280-297 2014.
- Uludağ, S. Mukaddime .Dergah Yayınları 1982, İstanbul.
- Uysaler, A.L. ‘Örgütsel Yabancılaşma ’nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi’ T.C. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü

- Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2010,Gebze.
- Ülker, F., Kanten, P. ‘Örgütlerde Sessizlik İklimi,İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma’ Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Temmuz 2009, Cilt: 1, Sayı: 2
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., Tekin, Ö.A. ‘Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi’ Journal of Yasar University 2010 17(5) 2922-2937.
- Yalçın, Ö., Ekolojik İkilere İlişkin Tutum, Toplumsal Sorumluluk ve Yabancılaşmanın Toplumsal Değer Yönelimi Açısından İncelenmesi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2009, Ankara.
- Yalçın, B. , Baykal, Ü. ‘Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler’ Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 2012;9 (2): 42-50.
- Yang,M.J., Yang, M.S.,Kawachi, I., Work Eperience and Dinking Behavior: Alienation, Occupational Status,Workplace Drinking Subculture and Problem Drinking, Public Health,115, 2001, 265–271.
- Yenice, B., Yabancılaşma ve İdeoloji T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 1995, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö., Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık., İstanbul, 2009.
- Yılmaz, S., Sarpkaya, P., Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi, Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi Cilt: Cilt:6 Sayı:2 Yıl:2009, 314-333.

## EKLER

### EK 1- ANKET

Değerli .....

Soruları yanıtlarken, size doğru gelmeyen ifadeler için “ Hiç Katılmıyorum” ya da “Katılmıyorum”; doğruluğuna karar veremediğiniz ifadeler için “ Kararsızım”; doğru olduğunu düşündüğünüz ifadeler için “Katılıyorum” ya da “ Tamamen Katılıyorum”; sizin seçeneklerine ( x ) işaretini koyunuz.

Demografik Sorular	
<b>1.Cinsiyet</b>	<b>5. Eğitim Durumunuz</b>
•Kadın ( )	•İlköğretim ( )
•Erkek ( )	•Lise ( )
	•Önlisans ( )
	•Lisans ( )
	•Yüksek Lisans ( )
<b>2. Medeni Durumunuz</b>	<b>6. Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışıyorsunuz (Lütfen yazınız)</b>
•Evli ( )	.....
•Bekar ( )	
<b>3.Yaşınız (Lütfen yazınız)</b>	<b>7. Çalıştığınız Departman (Lütfen yazınız)</b>
.....	.....
<b>4. Çalıştığınız Otelin yıldızı (Lütfen yazınız)</b>	<b>8. Çalıştığınız Pozisyon (Lütfen yazınız)</b>
.....	.....
<b>5. Çalıştığınız İl-İlçe (Lütfen yazınız)</b>	
.....	

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yetersiz birisi olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Kurumumun bilgilerimi açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kurumumda gördüğüm küçük-büyük tüm aksaklıkları önemser ve sürekli dile getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Çalışma arkadaşlarım ile yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24. İş ortamının koşullarından bazen gereksiz yere yakındığım olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Çalışma arkadaşlarımın kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Sorun kaynağı olarak görülme istemediğim için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(5) Hiç Katılmıyorum (6) Katılmıyorum (7) Kararsızım (8) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bir çalışan olarak kendimi önemsiz ve işe yaramaz hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak hizmet veya ürünü tam olarak belirleyemiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşyerinde kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu yaşıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İnsanın işinde başarılı olabilmesi için aynı seviyedeki rakiplerine karşı hile yapması gerektiğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Genel olarak toplumsal çevremden dışlandığım duygusunu yaşıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Benim değerlerim ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlamı olmadığını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdaki soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Gökhan AYDINGÜN  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 01.08.1977 - Şanlıurfa  
**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Mehmet Çelikel Lisesi, Zonguldak, 1994  
**Lisans Diploması** : Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, 2002  
Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Eskişehir, 2008  
**Yüksek Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2015  
**Tez Konusu** : Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma  
**Yabancı Dil** : İngilizce

### İş Deneyimi

**Çalıştığı Kurumlar** : Beğendik Mağazaları Tic. San. A.Ş. 15.07.2005-15.08.2006  
Posta Telgraf Teşkilatı Tic. A.Ş. 06.08.2012- Devam ediyor