

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ*

*RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE, WORK ALIENATION
AND ORGANIZATIONAL TRUST*

Yrd.Doç.Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Hitit Üniversitesi, Sungurlu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Öğretim Üyesi
gamzeebruciftci@hotmail.com, Çorum/TÜRKİYE

Yrd.Doç.Dr. Melahat ÖNEREN

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, melahatoneren@mynet.com,
Kırıkkale/TÜRKİYE

ÖZ

Bu araştırma, çalışanlarda örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, Kırıkkale Valiliği ve Valiliğe bağlı kamu kurumlarında çalışan 435 personele anket form uygulanmıştır. Uygulanan anket formunda ikisi araştırmacı tarafından geliştirilen üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, “İşe Yabancılaşma Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” dir. Elde edilen verilerin SPSS 16.0 programında analiz edilmiş, ANOVA, t-testi, frekans, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularında örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve itaat edici sessizlik ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aynı zamanda, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma duyulan güven ile örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada diğer elde edilen önemli bir sonuçta, katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşmaları arasındaki bulunan anlamlı ilişkilerdir. Katılımcıların cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumları, çalışma süreleri, yaşları ile örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşmanın bazı alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunurken, katılımcı çalışanların unvanları ile ilgili anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma, Örgütsel Güven

ABSTRACT

This research focuses on the relationship of organizational silence and organizational trust among employees to work alienation. A survey was conducted to 435 staff working in the Governor's Office of Kırıkkale and in the related public institutions. Three scales, two of which have been developed by the researcher herself, were applied in the survey. The data obtained from these three scales, "Organizational Silence Scale", "Work Alienation Scale" and "Organizational Trust Scale" were analyzed by ANOVA, t-test, frequency, correlation and multiple regression analysis in the SPSS 16.0. The findings related to the relationship between the organizational silence, organizational trust and sub-dimensions of work alienation are of significance. There are significant relationships between defensive silence, acquiescent silence, protective silence, submissive silence and work alienation. There is also a significant association between the sub-dimensions of the work alienation and trust in the institution and executives. The study also deals with the relationship of the demographic characteristics of the participants to the organizational silence, organizational trust and work alienation. While significant differences show up in the relationship of organizational silence and organizational trust and work alienation to the participants' gender, educational level, marital status, working hours and age, nothing significant is there with respect to the titles or positions of the participants.

Keywords: Organizational Silence, Work Alienation, Organizational Trust.

* Bu çalışma Yrd.Doç.Dr. Melahat ÖNEREN danışmanlığında Gamze Ebru ÇİFTÇİ tarafından yazılan 2015 tarihli Kırıkkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Milenyum adını verdiğimiz bu çağın özelliği iki tezatlığın birlikte yaşanmasıdır. Dünya hem çok büyük bir kara parçası hem de çok küçük bir yaşam alanıdır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte artık iletişim büyük bir ivme kazanmış, dünyanın bir ucundan diğer bir ucuna bilginin aktarımı saniyelerle ölçülür olmuştur. Bu hızlı ve sınırsız bilgi aktarımı büyük kara parçasına sahip olan pazarının daralmasını, rekabetin hızla artmasını beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler sadece bilginin hızla yayılmasını sağlamamış, insan emeğinin yerini alacak yeni buluş ve icatlarında mevcut iş hayatında yerini bulmasını sağlamıştır. Teknolojideki gelişmeler ile birlikte rekabetin acımasız kuyusunda boğulmamak için çabalayan işletmelerde kendilerini daha ucuz emekle, daha etkin, daha verimli, daha yoğun, daha çeşitli ve daha az maliyetli üretime adanmışlardır. Bu adanmışlık durumu yönetim anlayışına da yansımış, çalışanlar üzerinde büyük baskı oluşturmuş, fazla ve yoğun çalışma, emeğin karşılığını alamama, işin doğasına yansıyan rekabetin getirdiği güvensizlik ortamı, iş stresi, tatminsizlik, tükenmişlik konuları gündeme getirmeye başlamıştır. Kısacası, insanoğlunun emeği amaç olmaktan çıkmış, tüketim çılgınlığının tatminini sağlayan bir araç haline dönüşmüştür.

Emek sınıfı üzerindeki bu olumsuz durumun farkında olan bilim adamları modern yönetim anlayışın ötesine geçerek özellikle de 1970'lerden sonra iş yaşamında çalışanların psikolojik davranışları ve nedenleri üzerindeki çalışmalara yoğunluk verdikleri görülmektedir. Özellikle araştırmamızın temel konusunu teşkil eden örgütsel sessizlik konusundaki çalışmaların 1970 yıllarda başlamış ve 1980'li yıllarda hız kazanmıştır. 1970 yıllarda Albert Hirschman tarafından yapılan ses ve sessizlik kavramlarıyla ilgili çalışmaya, Neumann'ın 1974 yılında "Sessizlik Sarmalı Teorisi" ile ilgili yaptığı çalışma büyük katkı sağlamıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise Morrison ve Miliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Van Dyne ve arkadaşları (2003) ve Brinsfield ve arkadaşlarının (2009) çalışmaları örgütsel sessizlik konusunda yapılan önemli çalışmalardır. İnsan davranışlarının sözlü ifadesi "sesi" oluştururken, "sessizlik", sesin olmama durumudur. Bu kavram daha çok mecazi anlamda insanların olaylar karşısında tepkisizliğini ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Sessizlik kavramı aynı zamanda boyun eğme, itaat, ilgisizlik, umursamama, korku veya tehdit algılama, şaşkınlık ifadesi, hareketsizlik gibi birçok kavramı içermektedir. Farklı ırklarda, farklı ülkelerde, farklı kültür ve farklı yaşamlarda insanlar konuşarak, tepkileri sesli ifadelerle dile getirmişler, ihtiyaçlarını, duygularını, arzu ve isteklerini bu şekilde ifade etmişler. Fakat insanlar ne zaman ki sessiz kalmaya başlamış o zaman birbirlerini daha az anlamaya başlamışlardır. İnsan ilişkilerini koruyan anlayışın yitirilmesi ile birlikte çatışmaların, kutuplaşmaların neden olmuştur. Elbette insanoğlu ihtiyaçların karşılanması bakımından toplumsal bir yaşamı kabul etmesi gerekir. Bu toplumsal yaşam içinde çeşitli işlevleri yerine getiren belli amaç ve hedefle kurulan gruplar, örgütler, organizasyonlar söz konusudur. Bu grupların ve/veya örgütün mensubu olan bireyler için iletişim aracı olarak "ses", konuşmanın tercih edilmemesi "örgütsel sessizlik" varlığını da gündeme getirecektir. Örgütsel sessizliğin nedenleri çalışmanın yazım kısmında ayrıntıları bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin nedenleri kadar sonuçları bir o kadar önemlidir. Bu alanda yapılan ulusal ve uluslararası yazımlar incelendiğinde örgütsel sessizliğin; örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve iş performansını etkilediği gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Eroğlu ve ark., 2011; Erdoğan, 2011; Kahveci, 2010; Bildik, 2009). Bu çalışmada ise örgütsel sessizlik ile insanoğlunun emeğiyle uzaklaşması anlamına gelen "işe yabancılaşma" ve güvene duyulan ihtiyacın giderek iş dünyasında artması ile daha çok gündeme gelen "örgütsel güven" kavramları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Aslında bir felsefe ve dini bir kavram olarak kullanılan "yabancılaşma" kavramının iş yaşamında taşınmasının 1970'li yıllarda Marx'ın ekonomik ve felsefi el yazmalarında kullandığı ve "emeğin yabancılaşması" ifadesi ile başladığını görmekteyiz. Marx özellikle kapitalist düzenin tanımını yaptığı ve ekonomik hayatta büyük tartışmaların başlamasına neden olduğu bu yıllarda, insanoğlunun varoluş amacı olan emeğe uzaklaştığı ve emeğine yabancılaştırıldığını savunmuştur. Marx'ı takiben Durkheim ve Simmel'in yabancılaşma konularındaki eleştirel çalışmalarını, Fromm ve Marcuse'un yabancılaşmaya psikoanalitik bir yaklaşımla ele alan çalışmalarını görmekteyiz. Ülkemizde ise bu alandaki çalışmaların 2000'li yılların başında daha çok ele alınmaya başlandığı özellikle son dört yıldır bu alanda yapılan tez ve yayınların arttığını görmekteyiz. Yabancılaşma gibi örgütsel güven konusu da yönetim alanında 1990'larda iş dünyasında tartışılmaya başlayan yeni bir konudur. Psikolojik ve sosyolojik bir kavram olarak kullanmaya alıştığımız "güven" kavramı, özellikle iş hayatının acımasız ortamında daha çok aranan, daha çok ihtiyaç duyulan önemli bir kavram olarak ilk sıralarda yerini almıştır. Var olan ihtiyaçtan ötürü önemi anlaşılan güvenin yönetim alanında tartışılıyor olması "örgütsel güven" kavramını ortaya çıkarmış ve akademik çalışmaların önemli bir konusu haline gelmiştir. Ulusal ve uluslararası çalışmalarda "örgütsel güven" kavramının tanımları yapılmaya, iş yaşamında güven oluşumunu sağlayan unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu alanda Mayer ve arkadaşlarının (1995) örgütsel güven konusundaki çalışmaları, Lewicki ve Bunker (1996), güven oluşum aşamalarını açıklayan çalışmaları ve Whitener ve arkadaşlarının (1998) ve Mishra'nın güven modelini ortaya koyduğu çalışmaları örnektir.

Ülkemizde ise örgütsel güven konusunun 2000’li yıllarda daha çok gündeme alındığı ve özellikle son dört yılda bu alanda yapılan çalışmalar artmıştır.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Türk Dil Kurumuna baktığımızda sesliliğin tanımını ‘sesli olma durumu’, sessizliğin tanımını ise ‘ortalıkta gürültü olmama, sükut’ olarak açıkladığı görülmektedir (www.tdk.org.tr, 2013). Sessizlik, “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışıdır” (Dyne vd., 2003:1364). Sessizlik; “konuşmaktan ve gürültü etmekten kaçınmak, herhangi ses veya gürültünün olmaması, bilgiyi ya da ifadeleri kendine saklama, iletişim ya da yazma eksikliği, kayıtsızlık veya bilmemezlik” gibi çok boyutlu bir anlamı içinde barındırır (Pinder ve Harlos, 2001:338). Çakıcı’ya (2007) göre, sessizlik, Brown ve Levinson (1987) tarafından geliştirilen, o bireyin benlik saygısı (yüz) nezaket stratejilerinin (dayanışma, kısıtlama, açık dayatmalardan kaçınma) uygulanmasında kullanılabilir. Örneğin; sessizlik dayanışma ve karşılıklı anlayışı anlamındaki sessizlik olumlu nezaket stratejisi olurken, mesafe koyma taktiği ise olumsuz nezaket stratejisi olarak kullanılmaktadır. Konuşma ve sessizliğin temelini oluşturan sosyo-kültürel normlar ve değerlerde ise nezaket stratejisinde söz konusudur” (Çakıcı, 2007:148).

Örgütlerde sessizlik, çalışanların işyerlerinin gelişimini ve iyileşmesini sağlayacak teknik ve davranışsal konularla ilgili görüşlerini ve fikirlerini bilinçli olarak söylememesi durumudur (Çakıcı, 2007:149).

Pinder ve Harlos (2001:334), sessizliğin çalışanlarda haksızlığa bir tepki olarak geliştiğini söylemektedir ve çalışanlar işletmelerin iyi gidişatı engelleyen olumsuz durumlarda çalışanların kasti olarak kişinin davranışsal, duygusal ve bilişsel düşüncelerini ifade etmemeleri örgütsel sessizliktir.

Elbette örgüt içinde çalışanların sessiz kalmasının farklı nedenleri vardır. Özellikle yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından maruz kalınan davranışların etkisi büyüktür. Bu konuda yöneticilerin davranışı daha önemlidir. Çünkü yöneticiler çalışanlar görüşlerini ifade ettiklerinde olumsuz geri bildirim verilerse çalışan böylece konuşmanın riskli olduğunu ve çaba sarf etmeye gerek olmadığı düşüncesine kapılacaktır ve böylece bu tarz uygulamalar sessizlik ikliminin o örgütte yerleşmesini sağlayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000:714-715). Bunun sonucunda artık çalışan, olumsuz geribildirimleri içselleştirerek daha sonraki durumlarda konuşmamayı ve sessiz kalma konusunda bir davranış kalıbı geliştirerek bunu bir tutum haline getirecektir. Çalışan yönetici ile karşılaştığı bu olumsuz geribildirim durumunu diğer çalışanlarla birlikte paylaşarak, onların da aynı pozisyona düşmesinin bir nevi önüne geçmiş olacak, iş arkadaşları içinde aynı sessizlik davranışı benimsenecektir.

Yazımda sessizliğin farklı boyutlarda gerçekleştirileceği ileri sürülmüştür. Bu boyutlardan biri kabul edici sessizliktir. Pinder ve Harlos’a (2001) göre çalışanların iş yaşamlarında ilgisiz ve kabullenme davranışından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşünceleri herhangi bir kimse ile paylaşmamaları ve pasif bir davranış sergilemeleri kabullenici bir sessizlik türüdür. Diğer bir boyut olumlu sosyal sessizliktir ve/veya koruma amaçlı sessizliktir. Bu sessizlik türünde çalışan, işletmenin dış çevresinden gelebilecek herhangi bir tehlikeyi önlemek ve işletmeyi korumak adına istemli ve proaktif bir davranış boyutudur (Podsakoff vd., 2000:517). İtaat edici sessizlik ise çalışanların, amirleri tarafından verilen emir ve görevleri içten bir bağlılıkla yerine getirirler ve herhangi bir sorgulamayı kendileri için hak görmezler. Bu durum onlar için derin bir sessizliği ifade eder. Çalışanın itaat etmesinin en önemli nedenlerinden biri üstleri ile olan ilişkilerini korumaktır.

3. İŞE YABANCILAŞMA

Tolan’a (1996) göre, yabancılaşma kavramının tarihi süreç içerisinde ortaya çıkması ve pratik hayatta kendisine yer bulması, insanların putlara tapması hali ile somut davranışa dönüştüğü iddia edilmiştir. Tolan (1996) insanların kendi yaptıkları putları kutsal saydıkları ve böylece insanın kendi gücüne ve potansiyeline yabancılaştığını ifade etmiştir (Tolan, 1996: 283).

Hançerlioğlu’na (1998) göre ise yabancılaşma; “insanın, insan olmayana dönüşmesi ve insanlığa yabancılaşması”dır. Sipahioğlu (2007:16) sosyo-psikolojik açıdan yabancılaşma kavramını, toplumdaki bireylerin çeşitli etkenler karşısında kendi özlerine kayıtsız kalmaları, kendilerini unutmaları ve uzaklaşmaları sonucunda düşülen duygusal bir durum olarak açıklamıştır.

Marx’a göre yabancılaşma; “emeğin yabancılaşması”dır ve emeğin işçinin dışında olması, onun özünden uzak olması, işçinin kendi emeğini, üretimine uzak olması sonucu işine, emeğine, kendi özündeki ve yaşamış olduğu doğasına ve diğer insanlara uzaklaşmasına neden olmaktadır (Marx,1970:108-109). Freud’da yabancılaşma birey-toplum çelişkisi temelinde açıklanmaktadır. Güvenlik ihtiyacından dolayı bir arada yaşamaya başlayan

insan, uygarlığın zorlaması ile içgüdüsel ihtiyaçlarının karşılanmasında kısıtlamalara gitmiş, bu durum da hastalıklara yol açmıştır (Freud,1995:300'den Akt: Özyurt, 2008:213).

Melvan Seeman yabancılaşmayı sosyo-psikolojik bir olgu olarak ele aldığı çalışmasında anomi üzerinde durmaktadır ve yabancılaşma ile anonim arasında bir bağ kurar. Seeman yabancılaşmayı bireylerin kendi algılaması bakımından beş kategoride incelemiştir. Seeman sadece yabancılaşma üzerinde durmamış anomi kavramını da ele almıştır. Bununla birlikte bu iki kavramı birleştirme çabası içine girmiştir (Seeman,1983:175); güçsüzlük duygusu, normsuzluk, anlamsızlık, dışlanma/yalıtılmışlık duygusu ve kendine yabancılaşma şeklindedir.

Güçsüzlük “bireyin varmak istediği amaçlara varamamasının doğurduğu duyularla ilişkilidir” (Esin,1982:109). Aynı zamanda “bireyin kendi ürünleri ve üretim sürecinde kullandığı araçların sonuçları üzerinde kontrol hakkının olmaması” anlamında kullanılmıştır (Tolan, 2005:302). Anlamsızlık, kişiye öğretilen doğruların kişi için bir anlam ifade etmemesi, kişinin neye inanacağını bilmemesi ve bu doğruların kendisini bir sonuca götüreceğine inancının olmaması olarak tanımlanabilir (Bolton, 1972:544'den Akt:Tekin, 2012:37). Normsuzluk aynı zamanda kuralsızlık ve anomi kavramları ile birlikte kullanılmaktadır. Anomi “toplumun kurallarının artık bireylerin davranışlarını yönlendirme gücünü yitirmesi durumu” olarak açıklanmakta ve terimin anlamı anomous kökünden gelen “yasadışı” olduğu ifade edilmektedir (Ergil, 2012:251). Toplumsal yalnızlık duygusu olarak da ifade edilmiş olan yalıtılmışlık, fabrikada otomasyonun geliştirmiş olmasıyla çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin azlığı ve bürokratik yapı içerisinde niteliğidir (Tolan, 2005:313). Kendine yabancılaşma “bireyin kendi yetenek ve öz güçlerini kendisi dışında kendine yabancı görmesi olarak da betimlenebilir” (Tolan, 2005:303).

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven olgusu yaşamın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da aranan ve irdelenen konular arasında yerini almıştır. Yazıma bakıldığında Mayer'in (1998) güveni “karşısındaki kişiyi kontrol etme veya yönetme kabiliyetini göz ardı ederek karşısındakinin kendisi için çok önemli olan bir şeyi yapacağı beklentisi ile güvenen kişinin karşısından gelecek her türlü tehlikeye karşı maruz kalma isteği” olarak tanımladığını görmekteyiz. Mayer ve arkadaşları (1995), güveni belirleyen en önemli etmenin dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik olduğunu belirtmişlerdir. Baltaş'a (2000:57) göre güven, insanın doğasındaki iyi ve güzeli ortaya çıkarmada önemli bir fırsattır ve insan motivasyonunun en yüksek şeklini ifade etmektedir. Baltaş'a göre güvenin üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar kendine güven, güvenilir olmak ve başkalarına güvenmek şeklindedir.

Erdem (2003) güvenin içinde bir risk olduğunu ve bir ilişkide güvenin kişilerin bir risk üstlendiğini ve kendisinin istismar edilme olasılığını kabul ettiğini dile getirir. Bu nedenledir ki Erdem'e (2003) göre güven risk, belirsizlik, beklendi ve zarar görme ihtimali ön koşullarını taşıyan bir unsurdur. Güven, “karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde bir bel bağlama, dayanma, sadık kalma, söz verme ve sözünde durma fiilidir” (Yavuz, 2003:34). Yavuz (2003) göre insanlar arası iyi ilişkilerin sürdürülebilmesi sonucu oluşan güvenin bireyler tarafından hissedilmemesi ve yaşanmaması durumu bir bakıma hayatın felç olması demektir. Çünkü güveni vazgeçilmesi mümkün olmayan bir değerdir ve güven, bireylerin kişiliğinin ve dünyaya karşı tutumunun temelini oluşturur. Burada insanın kendini yalnızca fiziksel bakımdan güvenlik içinde değil onun kendi varlığını ve dünyadaki yerini de güvenlikte hissetmesinin söz konusu olduğunu ifade eder (Yavuz, 2003:34).

Yazımda güven üzerine bazı modeller geliştirildiğini görmekteyiz. Örneğin; Mayer, Davis ve Shoorman'ın (1995) önermiş olduğu bu güven modelinde, örgütler güven oluşumuna etki eden güven üzerine durularak güven ilişkisi içinde olan tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Modelde güvenen ve güvenilen tarafların özellikleri ile birlikte bu özelliklerin güvene olan etkisi vurgulanmaktadır. Mayer ve arkadaşlarının önerdiği bu modelde ayrıca risk ve güven ilişkisi incelenmektedir. Mayer ve arkadaşları güvenilen tarafların özelliklerini genel olarak, yetenek, yardım severlik ve doğruluk olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerin gruplar arasında farklılık göstermesi onlara duyulan güvenin de farklılık göstermesi anlamına geldiği açıklanmıştır.

Örgütlerde güven araştırmalarında ortaya çıkarılan güven modellerinden bir diğeri ise Mishra'nın (1996) güven modelidir. Bu güven modelini incelediğimizde Mishra'nın modeli dört boyutlu olarak ele aldığını görmekteyiz. Bu boyutlar yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirliktir. Mishra (1996) yeterliliği, sadece liderlerin sağlamakta olduğu yararlar bir olmamakta, örgütün piyasada devamlılığını sürdürebilme yetisinin oluşumunu sağlayan genelleştirilmiş bir kavram olarak açıklanmaktadır. Açıklık ise güvenin yöneticiler ve çalışanların arasındaki iş ilişkilerinde anahtar pozisyonundadır. Diğer boyut olan ilgililik boyutu, örgütler

arasında bir örgütün savunmasız kaldığı zaman diğer örgütün bu durumdan dolayı çıkar sağlamaması durumu ile oluşmaktadır (Mishra, 1996: 272).

5. METODOLOJİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma çalışanlarda örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisini incelemek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırma için yapılan ulusal ve uluslararası çalışmaların incelemesi doğrultusunda örgütsel sessizlik konusunda yapılan tez ve yayınların genel olarak, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya koyan çalışmalar olduğu görülmektedir. Yine örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık, performans ilişkisini inceleyen çalışmalara da rastlanılmıştır. Bunun dışında örgütsel sessizlik ile adanmışlık, stres, liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da mevcuttur (Eroğlu ve ark., 2011; Erdoğan, 2011; Kahveci, 2010;2012; Bildik, 2009). Çalışmamızın konusunu teşkil eden örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma ise 2012 yılında Canan Yanık tarafından Yüksek Lisans tezi olarak çalışılmıştır. Örgütsel güven konusunda yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde ise yoğun olarak çalışmaların örgütsel güven ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yine örgütsel güven ile liderlik tarzları, performans ilişkisi incelenen konular arasındadır (Yılmaz, 2006; Yazıcıoğlu, 2009; Agun, 2012; Yücel, 2006). Araştırmanın konusunu teşkil eden örgütsel güven ve işe yabancılaşma ilişkisi ise Mehmet Ferhat Özbek (2011) yılında “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Rolü” adlı çalışmasında ele aldığı görülmektedir. Araştırmanın diğer bir konusunu teşkil eden işe yabancılaşma konusunda ise çalışmaların işe yabancılaşma ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve iş tatmini ilişkisi yönünde yoğunlaşmıştır. Yine yıldırma davranışlarının, kişilik özelliklerinin işe yabancılaşmaya etkileri araştırılan konular arasındadır (Parsak, 2010; Uysaler, 2010; Büyükyılmaz, 2007; Halaçoğlu, 2008; Tekin, 2012; Güneri, 2010).

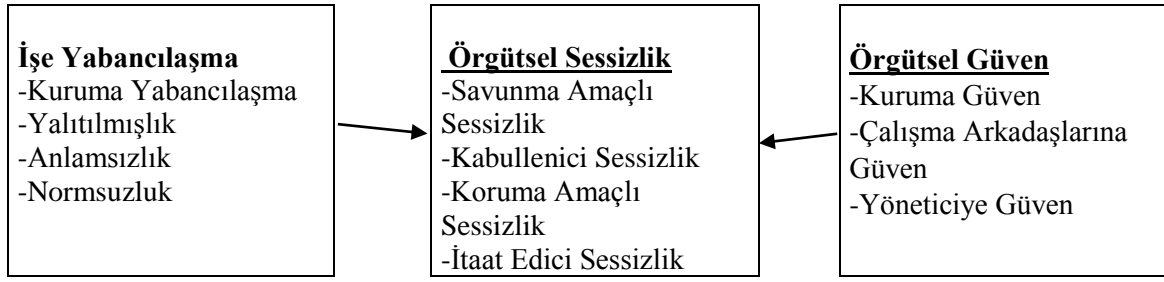
Sonuç olarak ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma konuları ayrı incelenmesine rağmen, bu üç önemli olgunun birbiri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma, özgün olması bakımından önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

5.2 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine tasarlanmıştır. Bu ilişkiyi ayrıntılı bir biçimde ele almak açısından boyutlar arası çoklu doğrusal regresyon modeli kurulmuştur. Regresyonda bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişken olduğu doğrusal modellerle çoklu regresyon modelleri denilmektedir. Teorik olarak bağımlı değişkeni açıklayabilecek sonsuz sayıda bağımsız değişken düşünülebilir. Ancak, uygulamada bir ya da iki, bazen üç, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin büyük bir kısmını açıklar (Ünver vd., 2006:399). Çoklu regresyon analizinin başlıca varsayımlarından biri her bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle doğrusal bir ilişkisinin bulunduğuudur. Elde etmeye çalışılan regresyon fonksiyonu, $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$ şeklinde doğrusal bir fonksiyondur ve basit analizden farklı olarak bir regresyon katsayısı (b) yerine b_n sayıda net veya kısmi regresyon katsayısı ihtiva etmektedir. Bu katsayıların her biri katsayı ile ilgili bağımsız değişkende meydana gelebilecek bir değişkenliğin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmektedir (Köksal,1985:390).

Araştırma hipotezleri ise şu şekildedir;

- H1_a: Çalışanların savunma amaçlı sessizliği örgütsel güven boyutlarından etkilenmektedir.
- H1_b: Çalışanların savunma amaçlı sessizliği işe yabancılaşma boyutlarından etkilenmektedir.
- H2_a: Çalışanların kabullenici sessizliği örgütsel güven boyutlarından etkilenmektedir.
- H2_b: Çalışanların kabullenici sessizliği işe yabancılaşma boyutlarından etkilenmektedir.
- H3_a: Çalışanların koruma amaçlı sessizliği örgütsel güven boyutlarından etkilenmektedir.
- H3_b: Çalışanların koruma amaçlı sessizliği işe yabancılaşma boyutlarından etkilenmektedir.
- H4_a: Çalışanların itaat edici sessizliği örgütsel güven boyutlarından etkilenmektedir.
- H4_b: Çalışanların itaat edici sessizliği işe yabancılaşma boyutlarından etkilenmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

5.3. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni Kırıkkale ili merkezinde görev yapan 6.509 idari kamu çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklemini ise Kırıkkale Valiliği ve Valiliğe bağlı kamu kurumlarında çalışan 435 kişidir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a (2004) göre 0,05 hata payı için 10.000 evrende örneklem temsil sayısı 370 tir. Bu nedenle bu araştırma için örneklem sayısı evreni temsil etme özelliği taşımaktadır. Araştırma kamu çalışanlarının seçilmesinin nedeni ise araştırmacının kamu kurumlarında hiyerarşik yapının ve hizmet sürekliliğinin özel kuruluşlara göre daha fazla olmasıdır.

5.4 Veri Toplama ve Analiz

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket form kullanılmıştır. Anket form 6 demografik soru ile 27, 28 ve 26 soruluk üç ayrı ölçekten oluşturulmuştur. Araştırmaya geçmeden önce belli sayıdaki çalışan grubuna pilot bir uygulama yapılarak soruların anlaşılabilirliği test edilmiştir. Araştırma anketleri Kırıkkale Valiliği'nden alınan resmi izinle bizzat araştırmacı tarafından çalışanlara bırakılmış ertesi gün tekrar alınmıştır. Anket uygulaması 1-15 Nisan 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde random yöntemi kullanılmıştır. Toplamda çalışanlara 750 anket dağıtılmış, anketlerden 455 adeti geri dönmüştür. 20 anket ise eksik veya hatalı olduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmaya dahil edilen anket sayısı 435'tir. Ölçeklerin cevaplandırılmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmış, (1) Hiç katılmıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler ise şu şekildedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Çalışanların örgütsel sessizliğini tespit etmek amacıyla "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" bizzat araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçek geliştirilirken bu alanda yapılan benzer araştırmalarda kullanılan örgütsel sessizliği ölçmeye dayalı ölçeklerin farklı meslek gruplarında uygulandığı görülmüştür. Bu çalışmada ise kamu çalışanları üzerinde uygulanacak bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek geliştirilirken benzer çalışmalar ayrıntılı bir biçimde incelenmiş ve literatüre dayanılarak dört boyut oluşturulmuştur. Ölçeği geliştirirken, literatür katkısı yanında, Alparslan (2010) tarafından yapılan, "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", adlı yüksek lisans tezinde, Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi" adlı doktora tezinde kullanılan ölçek ifadelerinden de yararlanılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler, anlam bozukluğu ve imla sorunlarını ortadan kaldırmak amacıyla Türk Dili okutmanın incelemesine ve soruların konuya uygunluğu bakımından alanında uzman akademisyenlerin danışmanlığına başvurulmuştur. Sorular tamamlandıktan sonra belli sayıdaki çalışan grubuna soruların anlaşılabilirliğini test etmek için pilot uygulaması yapılmış. Anlam kargaşasına sebep olan ifadeler çıkarılmış ve/veya düzeltilmiştir.

Ölçeğin doğru sonuç vermesi için güvenilir olması gerekir. Bu güvenilirliği belirlemek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizine ihtiyaç vardır. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 sayısı arasında değişir. Katsayı 0,40'tan küçük ise ölçek güvenilir değil, 0,40- 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60 -0,80 arası oldukça güvenilir ve 0,80 -1,0 arası yüksek derecede güvenilirdir (Arıkan, 2007:215). Ölçekte kullanılan boyutlar, soru sayıları ve Cronbach's alpha katsayıları Tablo 4.1'de belirtilmektedir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel cronbach's alpha katsayısı ise $\alpha=0,929$ 'dur. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları (α)
Kabulenci Sessizlik	6	0,795
Savunma Amaçlı Sessizlik	12	0,918
Koruma Amaçlı Sessizlik	4	0,773
İtaat Edici Sessizlik	6	0,780

Ölçeğin faktöre uygunluğuna yönelik yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinde bulunan değer 0,884'dür. Bu değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını göstermektedir. 0,5'den küçük KMO değerleri, değişken çiftleri arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olmayabileceğini gösterir (Kalaycı, 2008:322). Bartlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=6,489$; $p<0,000$). Bartlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığını hipotezini test etmektedir. Bu sonuçlar kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi, verilerin Kovaryans ya da Korelasyon matrisinden yararlanılarak birbirleri ile ilişkili p sayıda değişkenden daha az sayıda ($k<p$) ve birbirlerinden bağımsız yeni değişkenler (faktör) türetmek üzere kullanılan bir tekniktir (Doğan ve Başokcu, 2010:65-66). Faktör analizinde öz değer (eigen değeri) yöntemine göre birden büyük faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analiz sonucunda altı faktör elde edilmiştir. Ölçekte iki faktörün ölçeğin amacına uygun olmadığı ve anlamlı içerik oluşturmayacak biçimde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu nedenle öz değeri düşük olan iki faktör çıkarılarak ölçeğin dört faktörlü olmasına karar verilmiştir. Faktörlerin okunabilirliğini arttırmak ve daha uygun bir yapı bulmak için faktör analizinde Varimax Rotasyon analiz yöntemi seçilmiştir. Analizler sonucu oluşturulan 'kabullenici sessizlik', 'savunma amaçlı sessizlik', 'koruma amaçlı sessizlik' ve 'itaat edici sessizlik' olarak adlandırılan dört boyutun açıkladığı varyans %56,7 dir. Elde edilen faktörlerin en düşük ve en yüksek faktör yükleri ise sırasıyla şu şekildedir; kabullenici sessizlik en düşük ,492 en yüksek ,729; savunma amaçlı sessizlik en düşük ,4714 en yüksek ,729, koruma amaçlı sessizlik en düşük ,403 en yüksek ,802; itaat edici sessizlik en düşük ,520 en yüksek ,728' dir.

İşe Yabancılaşma Ölçeği: Çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilen işe yabancılaşma ölçeği bizzat araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Uluslararası ve ulusal yazın taramalarında karşılaşılan işe yabancılaşma düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin Melvin Seeman'ın (1964) yabancılaşmayı açıklayan beş boyutlu tanımlanmasından yola çıkıldığı görülmüştür. Fakat ulusal düzeyde yapılan ölçeklerin çoğunluğunun sektörel bazda geliştirildiği görülmüştür. Bu nedenle araştırma evrenine uygun yapıda olacak yeni bir ölçek geliştirme gereği duyulmuştur. Ölçek geliştirilirken bu alanda yapılan benzer araştırmalar ayrıntılı bir biçimde incelenmiş ve literatür katkısıyla dört boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeği geliştirirken literatür katkısının yanında, Mottaz'ın (1981) yılında oluşturduğu üç boyutlu yabancılaşma ölçeğinden, Minibaş (1993) tarafından "Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma" adlı doktora tezinde geliştirdiği yabancılaşma ölçeği ifadelerinden de yararlanılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler, anlam bozukluğu ve imla sorunlarını ortadan kaldırmak amacıyla Türk Dili okutmanının incelemesine ve soruların konuya uygunluğu bakımından alanında uzman akademisyenlerin danışmanlığına başvurulmuştur. İncelemeler ve düzeltmeler sonucunda ölçek çalışan grubuna birebir görüşme yoluyla uygulanmış ve çalışanlar tarafından anlaşılmayan ifadeler de tespit edilerek ölçek sorularının oluşumu tamamlanmıştır. Pilot uygulama sonunda elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak araştırmaya başlanmıştır.

Ölçekte kullanılan boyutlar, soru sayıları ve Cronbach's alpha katsayıları tablo 2'de belirtilmektedir. Ölçeğin genel cronbach alpha katsayısı ise $\alpha=0,909$ 'dur. Bu değer ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları (α)
Kuruma Yabancılaşma	10	0,854
Yalıtılmışlık	6	0,787
Anlamsızlaşma	4	0,699
Normsuzluk	4	0,718

Ölçeğin Faktöre uygunluğuna yönelik yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinde bulunan değer 0,852'dir. Bartlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=4,725$; $p<0,000$). Bu sonuçlar kullanılan işe yabancılaşma ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

İşe Yabancılaşma Ölçeğine yapılan Açıklayıcı Faktör analiz sonucunda sekiz faktör elde edilmiştir. Faktörlerin okunabilirliğini arttırmak ve daha uygun bir yapı bulmak için faktör analizinde Varimax Rotasyonlu Faktör Analiz yöntemi seçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iy19, iy20 ve iy22 maddelerinden oluşan üç madde, madde yapılarına uymadığı ve anlamsız farklı boyutlar içerisinde yer aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Böylece 28 maddelik ölçek 25 maddeye indirgenmiştir. Ölçekte dört faktörün ölçeğin amacına uygun olmadığı ve anlamlı içerik oluşturmayacak biçimde ortaya çıkması ve ölçeğin tasarımında hedeflenen dört boyuta ulaşması bakımından öz değeri düşük olan dört faktör çıkarılmıştır. Böylece ölçek dört boyutlu bir yapı haline getirilmiştir. Analizler sonucu oluşturulan 'Kuruma Yabancılaşma', 'Anlamsızlaşma', 'Normsuzluk',

'Yalıtılmışlık', olarak adlandırılan dört boyut ise toplam varyansın % 51,592'sini açıklamaktadır. Elde edilen faktörlerin en düşük ve en yüksek faktör yükleri ise sırasıyla şu şekildedir; kuruma yabancılaşma en düşük ,433 en yüksek ,662; yalıtılmışlık en düşük ,474 en yüksek ,792, anlamsızlaşma en düşük ,505 en yüksek ,741; normsuzluk en düşük ,457 en yüksek ,835'dir.

Örgütsel Güven Ölçeği; Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan güven seviyelerini tespit etmek amacıyla "Örgütsel Güven Ölçeği" Emrah Tokgöz (2012) tarafından "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış İlişkisi" adlı yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere geliştirilmiş bir ölçektir. Tokgöz (2012) ölçeği geliştirirken üç ayrı boyutta her alt boyutu için ayrı bölümlerde sorular hazırlamıştır. Bu amaçla, iş görenlerin örgüte güven düzeylerini belirlemek için; Whitener ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği yönetsel ve güvenilirlik modelinden, yöneticiye güven düzeylerini belirlemek için; Mayer ve diğerlerinin (1995) geliştirdikleri güven modelinden ve çalışma arkadaşlarına güven seviyelerini belirlemek için; McAllister'in (1995) geliştirdiği kişilerarası güven ölçeğinden faydalanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla ön test uygulanmış ve geliştirilen bu ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbach alfa değeri $\alpha=0,96$ bulunmuştur (Tokgöz, 2012:101). Tokgöz tarafından hazırlanan örgütsel güven ölçeği orijinali 27 maddelik sorudan oluşmaktadır. Bu araştırma da ise "Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir" ifadesi çıkarılarak ölçek 26 maddelik olarak kullanılmıştır. Araştırma için ölçek tekrar güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur. Tablo 4.3'de araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin boyutları, soru sayıları ve cronbach alfa katsayıları belirtilmektedir. Örgütsel güven ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda "kuruma güven", "yöneticiye güven" ve "çalışma arkadaşlarına güven" boyutları ve madde yükleri tablo 4.12'de gösterilmektedir. Örgütsel güven ölçeğini oluşturan üç boyutun toplam varyansı açıklama oranı ise % 62'771 dir. Elde edilen faktörlerin en düşük ve en yüksek faktör yükleri ise sırasıyla şu şekildedir; kuruma güven en düşük ,586 en yüksek ,798; çalışma arkadaşlarına güven en düşük ,705 en yüksek ,794, yöneticiye güven en düşük ,583 en yüksek ,812'dir.

Tablo 3: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları (α)
Kuruma Güven	8	0,918
Çalışma Arkadaşlarına Güven	10	0,951
Yöneticiye Güven	8	0,919

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ve çalışmanın hipotezlerine yönelik korelasyon ve çoklu regresyon analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	241	44,5	Evlü	331	76,1
Kadın	194	55,6	Bekâr	104	23,9
Toplam	435	100	Toplam	435	100
Yaş			Eğitim Durumu		
18-24	25	5,7	İlköğretim	21	4,8
25-32	115	26,4	Lise	112	28
33-41	172	39,5	Önlisans	247	56,8
42 yaş ve üstü	123	28,4	Lisans	12	2,8
			Yüksek Lisans	33	7,6
Toplam	435	100	Toplam	435	100
Kurumda Çalışma Süresi			İdari Görev (İdari		
0-5 yıl arası	123	28,2	Personel)		
6-12 yıl arası	70	16,1	Uzman	12	2,8
13-20 yıl arası	102	23,4	Memur	303	69,7
20 yıl ve üstü	140	32,2	Şef	24	5,5
			Şube Müdürü	24	5,5
Toplam	435	100	Toplam	435	100

Katılımcıların % 55,6 sı erkek, %44,5 i kadındır. Yine katılımcılardan çalışma sürelerine bakıldığında 0-5 yıl arası çalışanların oranı %28,3, 6-12 yıl arası çalışanların oranı %16,1, 13-20 yıl arası çalışanlar %23,4 ve 20

yıl üstü çalışanların oranı %32,2'dir. Katılımcıların yaş dağılımı ise; 18-24 yaş katılımcıların oranı %5,7, 25-32 yaş katılımcıların oranı %26,4, 33-41 yaş katılımcıların oranı %39,5 ve 42 üstü yaş katılımcıların oranı %28,4'tür. Katılımcıların %69,7'si memur, %5,5'i şef, %5,5'i şube müdürü, %2,8'i uzman, %5,5'i teknik hizmetler ve %11 diğer unvan grubuna girmektedir.

Tablo 5: Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişki

Demografik Özellikler	Örgütsel Sessizlik			
	Savunma Amaçlı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Koruma Amaçlı Sessizlik	İtaat Edici Sessizlik
Cinsiyet	t = 2,27 p ,0,02*	t = 1,18 p ,240	t = -0,75 p ,450	t = 0,01 p ,099
Medeni Durum	F= 2,600 p ,075	F= 6,697 p ,001*	t = 6,047 p ,003*	t = 3,385 p ,035*
Eğitim	F = 2,384 p ,051	F = 1,115 p ,349	F = 1,974 p ,098	F = 5,809 p ,000*
Yaş	F = 1,832 p ,141	F = 6,619 p ,000*	F = ,387 p ,762	F = ,570 p ,635
Çalışma Süresi	F = ,316 p ,814	F = 2,151 p ,093	F = 1,120 p ,341	F = 3,602 p ,014*

Analiz bulgularına göre; katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$) görülmüştür. Kadın katılımcıların daha fazla savunma amaçlı sessizlik davranışında olduğu görülmüştür. Katılımcıların medeni durumları ile kabullenici, koruma amaçlı ve itaat edici sessizlikleri arasında da anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p < 0,005$). Yapılan post hoc testi sonucunda evli katılımcıların kabullenici sessizlik puanları bekar katılımcılara göre daha fazla iken, dul medeni durumuna sahip katılımcıların koruma amaçlı sessizlik puanları bekar ve evlilere göre daha fazladır. Bekarların ise itaat edici sessizlik puanları evlilere göre yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyi ile itaat edici sessizlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p < 0,005$). İlköğretim mezunlarının itaat edici sessizlik puanı diğer mezun düzeylerine göre anlamlılık düzeyinde düşüktür. Katılımcıların yaşı ile kabullenici sessizlikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,005$). 42 ve yaş üstü grup katılımcıların kabullenici sessizlik puanları 25-32 ve 33-41 yaş grup katılımcılara göre daha fazladır. Katılımcıların çalışma süresi ile itaat edici sessizlikleri arasında da anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p < 0,005$). Bulgulara göre, 0-5 yıl süresi çalışanlar diğer çalışma sürelerine göre daha çok itaat edici sessizliğe sahiptir.

6.1. Araştırma Kapsamında Ele Alınan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular (Korelasyon ve Regresyon Analizi)

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=435)

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Savunma Amaçlı Sessizlik (ÖS)	2,17	1,04											
2. Kabullenici Sessizlik (ÖS)	2,85	2,17	,556	1									
3.Koruma Amaçlı Sessizlik (ÖS)	3,25	1,26	,587*	,564*	1								
4. İtaat Edici Sessizlik (ÖS)	2,31	1,31	,574*	,578	,578*	1							
5.Kuruma Yabancılaşma (İY)	2,97	1,27	,390*	,489*	,311*	,386*	1						
6.Yalıtılmışlık (İY)	2,28	1,05	,361*	,468*	,308*	,402*	,456*	1					
7.Anlamsızlık (İY)	2,35	1,00	,456*	,378*	,345*	,382*	,625*	,530**	1				
8. Normsuzluk (İY)	2,12	,961	,496*	,394*	,342*	,522*	,553*	,563**	,631**	1			
9. Yöneticiye Güven (ÖG)	3,17	1,07	-,083	-,147	,128*	,029	-,070	-,070	-,080	,002	1		
10. Çalışma Arkadaşlarına Güven (ÖG)	3,35	1,00	-,015	-,072	,122*	,157*	,057	-,072	-,047	,117*	,561	1	
11. Kuruma Güven (ÖG)	2,56	1,275	-,118	-,022	,152*	,200*	,255*	-,425*	-,129*	,221*	,447	,547	1

*= $P < 0,005$ anlamlı korelasyon ilişkisi

Tablo 6'da çalışanların örgütsel sessizlik boyutları (savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve itaat edici sessizlik) işe yabancılaşma boyutları (kuruma yabancılaşma, yalıtılmışlık, anlamsızlık ve normsuzluk) arasındaki korelasyon ilişkisi ve örgütsel güven boyutları (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven) her bir boyuta ait ortalama ve standart sapmalar görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel sessizlik boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ile işe yabancılaşma

boyutlarından kuruma yabancılaşma, yalıtılmışlık, anlamsızlık ve normsuzluk boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Savunma amaçlı sessizlik ve örgütsel güven boyutları arasında kuruma güven arasında ise çok zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki söz konusudur ($r = 0,118$).

Örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ile işe yabancılaşma boyutları arasından kuruma yabancılaşma, yalıtılmışlık, anlamsızlık ve normsuzluk boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. kabullenici sessizlik ile örgütsel güven boyutları arasından çalışma arkadaşlarına güven arasında negatif yönde oldukça zayıf bir ilişki söz konusudur ($r = 0,147$).

Örgütsel sessizlik boyutlarından koruma amaçlı sessizlik ile işe yabancılaşma boyutları arasından kuruma yabancılaşma, yalıtılmışlık, anlamsızlık ve normsuzluk boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Koruma amaçlı sessizlik ile örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven arasında pozitif yönde oldukça zayıf bir ilişki söz konusudur ($r = 0,122$; $r = 0,152$).

Örgütsel sessizlik boyutlarından itaat edici sessizlik ile işe yabancılaşma boyutları arasında kuruma yabancılaşma, yalıtılmışlık ve anlamsızlık boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, itaat edici sessizlik ile normsuzluk arasında pozitif yönde orta düzeyde ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İtaat edici sessizlik ile örgütsel güven boyutları olan çalışma arkadaşına ve kuruma güven arasında ise pozitif yönde oldukça zayıf düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r = 0,157$; $r = 0,200$).

Çalışmanın diğer bölümlerinde işe yabancılaşma ve örgütsel güven boyutlarının örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi yer almaktadır. Kurulan modellerin güvenilirliği açısından, bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı olmaması gerektiğinden model kurulmadan önce VIF (Variance Inflation Factors) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Bir bağımsız değişkenin diğer bir bağımsız değişken ile olan ilişkisini belirlemek için kullanılan varyans artış faktörü ve eğer VIF değeri 10'a eşit veya 10'dan büyük ise önemli bir çoklu doğrusal bağlantı sorunu olduğunu bize göstermektedir (Albayrak, 2005:110). Modelde kurulan bağımsız değişkenlerinin VIF değerlerine bakılmış herhangi doğrusal bağlantıya rastlanmamıştır.

Çalışmada bağımsız değişkenler arasında otokorelasyonu saptamak için ise Durbin Watson (DW) istatistiği kullanılmıştır. Durbin Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması beklenir (Kalaycı, 2008:264). Bu çalışma için yapılan Durbin Watson analizleri sonucunda değerlerin 1,5 ve 2,5 arasında değerler aldığı ve çoklu regresyon modelinin uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Güven Boyutlarının Savunma Amaçlı Sessizlik (Örgütsel Sessizlik Boyutu) Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Savunma Amaçlı Sessizlik (ÖS)		
R²	0,035		
F	5,132 (p=0,002)		
Durbin Watson	1,73		VIF/ Tolerans
Yöneticiye Güven (ÖG)	β	-0,192	1,022/,973
	p	0,004*	
Çalışma Arkadaşlarına Güven (ÖG)	β	-0,096	1,09/,914
	p	0,924	
Kuruma Güven (ÖG)	β	0,249	1,07/,932
	p	0,000*	

*P<0,05 anlamlılık ÖG=Örgütsel Güven ÖS= Örgütsel Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; savunma amaçlı sessizlik (örgütsel sessizlik boyutu) değişkenliğinin % 028'sini ($R^2 = 0,028$) örgütsel güven alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, savunma amaçlı sessizlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel güven alt boyutlarından etkilenmektedir ($F = 5,132$; $p < 0,05$). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; kuruma güven boyutundaki bir birimlik artışın, çalışanların savunma amaçlı sessizlikleri üzerinde 0,249 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Yöneticiye güven boyutundaki 0,192 birimlik

bir artış çalışanların savunma amaçlı sessizliği üzerinde negatif yönde 0,192 birimlik bir artış sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Bu sonuçlar H1_a hipotezini kısmen desteklemektedir.

Tablo 8: İşe Yabancılaşma Boyutlarının Savunma Amaçlı Sessizlik (Örgütsel Sessizlik Boyutu) Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Savunma Amaçlı Sessizlik (ÖS)	
R ²	0,289	
F	63,531 (p=0,000)	
Durbin Watson	1,81	
Kuruma Yabancılaşma (İY)	β	0,123
	p	0,024*
Yalıtılmışlık (İY)	β	-0,02
	p	0,727
Anlamsızlık (İY)	β	0,220
	p	0,000*
Normsuzluk (İY)	β	0,311
	p	0,000*
		VIF/ Tolerans
		2,12/,471
		1,98/,505
		1,60/,625
		1,78/,561

*P<0,05 anlamlılık İY=İşe Yabancılaşma ÖS= Örgütsel Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; savunma amaçlı sessizlik (örgütsel sessizlik boyutu) değişkenliğinin % 28'ini (R²=0,289) işe yabancılaşma alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, savunma amaçlı sessizlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel güven alt boyutlarından etkilenmektedir (F=63,531; p<0,05). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; kuruma yabancılaşma, anlamsızlık ve normsuzluk boyutundaki bir birimlik artışın, çalışanların savunma amaçlı sessizlikleri üzerinde sırasıyla 0,123;0,220 ve 0,311 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu sonuçlar H1_b hipotezini kısmen desteklemektedir.

Tablo 9: Örgütsel Güven Boyutlarının Kabullenici Sessizlik (Örgütsel Sessizlik Boyutu) Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Kabullenici Sessizlik (ÖS)	
R ²	0,023	
F	4,442 (p=0,004)	
Durbin Watson	1,73	
Yöneticiye Güven (ÖG)	β	-0,213
	p	0,002*
Çalışma Arkadaşlarına Güven (ÖG)	β	-0,038
	p	0,924
Kuruma Güven (ÖG)	β	0,140
	p	0,033*
		VIF/ Tolerans
		1,022/,973
		1,09/,914
		1,07/,932

*P<0,05 anlamlılık ÖG=Örgütsel Güven ÖS= Örgütsel Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik (örgütsel sessizlik boyutu) değişkenliğinin % 023'ünü (R²=0,023) örgütsel güven alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, savunma amaçlı sessizlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel güven alt boyutlarından etkilenmektedir (F=4,442; p<0,05). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; kuruma güven boyutundaki bir birimlik artışın, çalışanların savunma amaçlı sessizlikleri üzerinde 0,140 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Yöneticiye güven boyutundaki 0,213 birimlik bir artış çalışanların kabullenici sessizliği üzerinde negatif yönde 0,213 birimlik bir artış sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Bu sonuçlar H2_a hipotezini kısmen desteklemektedir.

Tablo 10: İşe Yabancılaşma Boyutlarının Kabullenici Sessizlik (Örgütsel Sessizlik Boyutu) Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Kabullenici Sessizlik (ÖS)		
R²	0,270		
F	41,131 (p=0,000)		
Durbin Watson	1,81		VIF/ Tolerans
Kuruma Yabancılaşma (İY)	β	0,327	2,12/,471
	p	0,000*	
Yalıtılmışlık (İY)	β	0,089	1,98/,505
	p	0,126	
Anlamsızlık (İY)	β	0,083	1,60/,625
	p	0,140	
Normsuzluk (İY)	β	0,124	1,78/561
	p	0,000*	

*P<0,05 anlamlılık İY=İşe Yabancılaşma ÖS= Örgütsel Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik (örgütsel sessizlik boyutu) değişkenliğin % 27'ini (R²=0,270) işe yabancılaşma alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, savunma amaçlı sessizlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel güven alt boyutlarından etkilenmektedir (F=41,131; p<0,05). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; yalıtılmışlık ve normsuzluk boyutundaki bir birimlik artışın, çalışanların kabullenici sessizlikleri üzerinde sırasıyla 0,327 ve 0,124 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu sonuçlar H2_b hipotezini kısmen desteklemektedir.

Tablo 11: Örgütsel Güven Boyutlarının Koruma Amaçlı Sessizlik (Örgütsel Sessizlik Boyutu) Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Koruma Amaçlı Sessizlik (ÖS)		
R²	0,048		
F	8,343 (p=0,000)		
Durbin Watson	1,73		VIF/ Tolerans
Yöneticiye Güven (ÖG)	β	0,055	1,022/,973
	p	0,406	
Çalışma Arkadaşlarına Güven (ÖG)	β	0,082	1,09/,914
	p	0,156	
Kuruma Güven (ÖG)	β	0,136	1,07/,932
	p	0,037*	

*P<0,05 anlamlılık ÖG=Örgütsel Güven ÖS= Örgütsel Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; koruma amaçlı sessizlik (örgütsel sessizlik boyutu) değişkenliğin % 048'ini (R²=0,048) örgütsel güven alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, savunma amaçlı sessizlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel güven alt boyutlarından etkilenmektedir (F=8,343; p<0,05). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; kuruma güven boyutundaki bir birimlik artışın, çalışanların koruma amaçlı sessizlikleri üzerinde 0,136 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu sonuçlar H3_a hipotezini kısmen desteklemektedir.

Tablo 12: İşe Yabancılaşma Boyutlarının Koruma Amaçlı Sessizlik (Örgütsel Sessizlik Boyutu) Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Koruma Amaçlı Sessizlik (ÖS)	
R ²	0,154	
F	20,711 (p=0,000)	
Durbin Watson	1,81	VIF/ Tolerans
Kuruma Yabancılaşma (İY)	β	0,113
	p	0,057
Yalıtılmışlık (İY)	β	0,058
	p	0,126
Anlamsızlık (İY)	β	0,160
	p	0,009*
Normsuzluk (İY)	β	0,156
	p	0,009*

*P<0,05 anlamlılık İY=İşe Yabancılaşma ÖS= Örgütsel Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; koruma amaçlı sessizlik (örgütsel sessizlik boyutu) değişkenliğinin % 15'ini (R²=0,154) işe yabancılaşma alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, savunma amaçlı sessizlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel güven alt boyutlarından etkilenmektedir (F=20,711; p<0,05). Anlamsızlık ve normsuzluk boyutundaki bir birimlik artışın, çalışanların kabullenici sessizlikleri üzerinde sırasıyla 0,160 ve 0,156 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu sonuçlar H3_b hipotezini kısmen desteklemektedir.

Tablo 13: Örgütsel Güven Boyutlarının İtaat Edici Sessizlik (Örgütsel Sessizlik Boyutu) Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	İtaat Edici Sessizlik (ÖS)	
R ²	0,060	
F	10,290 (p=0,000)	
Durbin Watson	1,73	VIF/ Tolerans
Yöneticiye Güven (ÖG)	β	-0,099
	p	0,133
Çalışma Arkadaşlarına Güven (ÖG)	β	0,141
	p	0,015*
Kuruma Güven (ÖG)	β	0,223
	p	0,001*

*P<0,05 anlamlılık ÖG=Örgütsel Güven ÖS= Örgütsel Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; itaat edici sessizlik (örgütsel sessizlik boyutu) değişkenliğinin % 060'ını (R²=0,060) örgütsel güven alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, savunma amaçlı sessizlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel güven alt boyutlarından etkilenmektedir (F=10,290; p<0,05). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven boyutundaki bir birimlik artışın, çalışanların itaat edici sessizlikleri üzerinde sırasıyla 0,141 ve 0,223 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu sonuçlar H4_a hipotezini kısmen desteklemektedir.

Tablo 14: İşe Yabancılaşma Boyutlarının İtaat Amaçlı Sessizlik (Örgütsel Sessizlik Boyutu) Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	İtaat Edici Sessizlik (ÖS)	
R ²	0,280	
F	63,087 (p=0,000)	
Durbin Watson	1,81	VIF/ Tolerans
Kuruma Yabancılaşma (İY)	β	0,098
	p	0,070
Yalıtılmışlık (İY)	β	0,107
	p	0,062
Anlamsızlık (İY)	β	0,033
	p	0,033

	p	0,548	
Normsuzluk (İY)	β	0,391	1,78/561
	p	0,000*	

*P<0,05 anlamlılık İY=İşe Yabancılaşma ÖS= Örgütsel Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; savunma amaçlı sessizlik (örgütsel sessizlik boyutu) değişkenliğinin % 28'ini ($R^2=0,280$) işe yabancılaşma alt boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, savunma amaçlı sessizlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel güven alt boyutlarından etkilenmektedir ($F=63,087$; $p<0,05$). Normsuzluk boyutundaki bir birimlik artışın, çalışanların itaat edici sessizlikleri üzerinde sırasıyla 0,391 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu sonuçlar $H4_b$ hipotezini kısmen desteklemektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşgörenlerde örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemek için tasarlanan bu çalışmada bazı önemli bulgular elde edilmiştir. Çalışmada katılımcıların belirli oranlarda örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma yaşadıkları görülmüştür. Örgütsel sessizlik açısından katılımcılar en çok "koruma amaçlı sessizlik" içerisinde. Bu sessizlik, çalışanların mevcut buldukları konuları ve örgüt içindeki yönetici ve arkadaş ilişkilerini korumaya yönelik geliştirilen bir sessizlik türüdür. Ortalaması yüksek olan katılımcıların tercih ettiği diğer bir sessizlik türü ise "kabullenici sessizlik" tir. Çalışanların örgüt içerisinde herhangi bir durum ya da olay karşısında farklı inanç ve değerlere inanmış olsalar bile aksi gelen bu durumu benimseyip, karşı fikir ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları kabullenici bir sessizliği ifade eder. Kabul edilmiş bir sessizlik pasif bir davranış şekli olmakla birlikte çalışanlarda bir ümitsizlik durumunu yansıtır. Çünkü birey, konuşmanın bir fayda yaratmayacağı boş bir girişim olarak kalacağını hissetmek ve bu yüzden sessizliği tercih etmektedir (Briensfield, 2009). Çalışanların işe yabancılaşma genel durumlarına bakıldığında ortalama olarak en yüksek "kuruma yabancılaşma" boyutunun bulunduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan analizler sonucu araştırma hipotezlerinin kısmen desteklendiği görülmüştür. Bulgulara göre yöneticiye güvenin azaldıkça, çalışanlarda savunma amaçlı ve kabullenici sessizliğin arttığı bulunan çarpıcı sonuçlar arasındadır. Yönetici ve astları arasındaki güven duygusunun Yine kuruma çalışanların sessizlik davranışında oldukça etkili olduğunu söylemek mümkündür. Kuruma ve çalışma arkadaşlarına güvenin arttıkça ise itaat edici sessizliğin arttığı elde edilen diğer sonuçlar arasındadır. Yine kuruma güvenin arttıkça savunma amaçlı sessizliğin arttığı görülmüştür. Bu sonucun elde edilmesinde çalışanların kuruma güven duygusunun her ne kadar artıyor olsa da güven duygusunun içinde barındırdığı risk duygusunun varlığı nedeni ile çalışanların kendilerini savunma ihtiyaçlarından dolayı sessizlik davranışını tercih ettikleri düşünülmektedir.

İşe yabancılaşma boyutlarının örgütsel sessizlik boyutlarını etkilediği elde edilen sonuçlar arasındadır. Yapılan analizler sonucunda çalışanlarda kuruma yabancılaşma, anlamsızlık ve normsuzluklarının arttıkça savunma amaçlı sessizliğin de arttığı görülmüştür. Yine çalışanlarda kuruma yabancılaşma ve normsuzluk kabullenici sessizliği artırıcı bir etkisi vardır. Anlamsızlık ve normsuzluk ise çalışanların koruma amaçlı sessizliğini arttırmaktayken, çalışanlarda görülen normsuzluk itaat edici sessizliği arttırmaktadır. Sonuç olarak çalışanların kurumda yaptıkları iş ve görevlerde kendilerini değerli ve anlamsız hissetmemeleri, kurumdaki yönetsel kararlarda herhangi bir etkilerinin olmadığını düşünmemeleri, üretimde kendilerini amaç değil araç olarak görmeleri, örgütten kendilerini izole edilmiş hissetmeleri gibi duygular yaşadıklarında bu onların kurum içinde sessizlik davranışını daha çok göstermelerine neden olabileceği söylemek mümkündür. Bu nedenle çalışma sonucunda ortaya konulacak önerileri şu şekilde sıralanabilir;

1. İşgörenlerin işe yabancılaşmasını önlemek için iş görenin kurumları ile ilgili süreçlerde düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlanmalıdır,
2. İşe yabancılaşmanın ve örgütsel sessizliğin oluşmasını önlemek için iş görenlere iş ortamlarında güven oluşumunun sağlanması gerekir,
3. İşgörenlerin sessizlik davranışını önlemek için, iş görenlerin işletme vizyonunu benimsemesini ve iş görenlerin karar mekanizmalarına katılmalarını sağlaması gerekir,
4. Yöneticiler, iş görenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaran, onların yeni iş fikirlerini geliştirecek cesaretlendirici davranışlarda bulunmalıdır. İş görenlerine karşı "En iyi ben bilirim" tavrı sergilememelidir,

5. Yöneticiler ile iş görenler arasında güç mesafesi azaltılmalı, iş görenlerin, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla arasında açık iletişim kanalları oluşturulmalıdır,
6. İşgörenlerin mevcut durumlarla ilgili konuşmalarında yanlış anlaşılma, olumsuz tepkiler alınması ve işsiz kalma gibi endişelerini ortadan kaldıracak geri bildirimler sağlanmalıdır,
7. İşgörenlerin yaşadıkları olumsuz bir durumda (mobbing vb.) şikayetlerini dile getirecekleri, gerektiğinde kimlik bilgilerinin saklı tutulacağı birimler oluşturulmalıdır,
8. Kurumlardaki örgütsel yapı sağlam bir güven üzerinde kurulmalı, özellikle yöneticiler iş görenlerine karşı açık, net ve anlaşılabilir bir tavır sergilemelidir,
9. Kurumda iş görenler yapılan işin bir aracı olmaktan öte işin merkezi olduğu mesajı verilmeli, kurumda yapılan iş ve işlemlerde iş görenin sorumluluğu artırılmalıdır,
10. Kurumda yapılan iş ve eylemler konusunda bilgi akışı sağlanmalıdır. Özellikle de iş görenlerin yaptıkları işler konusunda bilgiye erişim kolaylığı sağlanmalıdır,
11. İş görenlerin kuruma yabancılaşmasını önlemek ve yalıtılmışlık duygusunun olmaması için, mesai saatleri dışında da çeşitli aktiviteler düzenlenerek ortak paylaşımlar oluşturulmalıdır,
12. İş görenin elde ettiği başarılar ödüllendirilmeli, liyakat önemsenmelidir.

KAYNAKÇA

- ALBAYRAK, A.İ., (2005), “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama” Zonguldak Karaelmas Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 1, 106-126
- AGUN, H., (2011), “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BALTAŞ, A., (2000), “Ekip Çalışması ve Liderlik” (1. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BİLDİK, B., (2009), “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- BROWN, P. and LEVINSON, S.C. (1987), “Politeness Model”, Cambridge University Press, (www.stanford.edu/.../Brown_Levinson_1987)
- BÜYÜKYILMAZ, O., (2007), “İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyolojik Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taş Kömürü Kurumunda Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇAKICI, A., (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri” Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162.
- DOĞAN, N., ve BAŞOKÇU, O., (2010), “İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması”, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, Kış, 1(2), 65-71
- DYNE, L. V., S. ANG and C. B. ISABEL, (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, Vol 40, No 6, 1360-1392, (September).
- ERGİL, D., (2012), “Toplum ve İnsan: Toplumbilimin Temelleri”, Hayat Akdemi, İstanbul.
- EROĞLU, A. H., ADIGÜZEL, O. ve ÖZTÜRK, U. C. (2011), “Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 97-124.
- ERDOĞAN, E., (2011), “Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ESİN, P., (1982), “İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No:502.
- GÜNERİ, B. M. (2010), “Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- HALAÇOĞLU, B., (2008), “Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HANÇERLİOĞLU, O., (1998), “Felsefe Sözlüğü”, Cilt 7.
- HIRSCHMAN, A. O., (1970), “Exit, Voice And Loyalty: Responses To Declines In Firms, Organizations And States”. Cambridge: Harvard University Press, USB.
- KAHVECİ, G., (2010), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- KÖKSAL, B.A., (1976), “İstatistik Analiz Metodları”, 3. Baskı, Çağlayan Kitap Evi, İstanbul.
- LEWICKİ, R.J. and BUNKER, B.B., (1996), “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, R.M. Kramer and R.T. Tyler (Ed.), (114-139). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. London: Sage Publications, Inc.
- MARX, K. (2000), “Yabancılaşma”, (Çev: Kenan Somer), Ankara: Sol Yayınları.
- MARX, K. and F. ENGELS., (2002), “Komünist Manifesto ve Komünizmin İlkeleri”, (Çev: Muzaffer Erdost). Ankara: Sol Yayınları.
- MARX, K. and F. ENGELS, (2004), “Alman İdeolojisi” (Çev: Sevim Belli). Ankara: Sol Yayınları.
- MARX, K., (1986), “Felsefe Yazıları”, (Çev: Murat Belge), Ankara Vakfı Yayınları, Ankara.
- MARX, K., (1993), “1844 El Yazmaları”, (Çev: Kenan Somer), Sol Yayınları, Ankara.
- MAYER, R., Davis J.H. and F.D. SCHOORMAN (1995), “Integration Model Of Organizational Trust”, Academy of Management Review, Vol 20:3. 709-734.
- MORRISON E.W. and MILLIKEN F.J. (2003), “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations”, Journal of Management Studies, Volume 40, No 6 (September), sp. 1353-1358.
- MORRISON E.W. and MILLIKEN F.J. (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, The Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.
- MOTTAZ, C.J. (1981), Some Determinants Of Work Alienation, The Sociological Quarterly ; 515 -529
- MİNİBAŞ, J., (1993), “Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE.
- MILLIKEN, F. J., and E.W.MORRISON, (2003), “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations” Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6 s. 1563-1568.
- MILLIKEN, F. J., E. W. MORRISON and P. F.HEWLIN, (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6, 1453-1476, September.
- MISHRA, J., and MORRISSEY, M. A. (1990), “Trust in Employee/Employer Relationships, A Survey Of West Michigan Managers.” Public Personnel Management, 19 (4): 443-463.
- MISHRA, A.K. (1996), “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) Trust In Organizations. Newbury Park, CA: Sage. 261-287.
- ÖZBEK, M. F., (2011), “Örgüt İçerisinde Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.1 s.231-248.
- ÖZYURT, C., (2005), “Modern Toplumun Çözümlemesi” Açılım Kitap. Haziran, 1. Baskı, İstanbul.
- PARSAK, G., (2010), “Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- PINDER, C.C. and HARLOS, K.P. (2001), “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 331-369.
- PODSAKOFF, P. M., S. B. MACKENZIE, J. B. PAINE and D. G. BACHRACH, (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, Journal of Management, 26(3), 513-563.

- SEEMAN, M., (1983), "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes" Sociological Quarterly, Vol 46, No3, s. 171 -184
- SİPAHIOĞLU, Z. S., (2007), "Bir Eğitim ve Yabancılaşma Metaforu Olarak Alt Kültürler-Amish Kültürü", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ŞEHİTOĞLU, Y., (2010), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- TEKİN, Ö. A., (2012), "Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- TOKGÖZ, E., (2012), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TOLAN, B., (2005), "Sosyoloji", Gazi Kitabevi, Ekim. Ankara.
- TOLAN, B., (1996), "Toplum Bilimlerine Giriş", Adım Yayıncılık, Ankara.
- UYVALER, A.L., (2010), "Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi" Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ÜNVER, Ö., GAMGAM, H. ve ALTUNKAYNAK, B.,(2006), "Temel İstatistik Yöntemleri", 7.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- VAN DYNE, L., SOON A., and BOTERO I. C., (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40-6, 1359-1392.
- WHITENER, Ellen M.Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey, Werner,Jon M, (1998); Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior", The Academy of Management Review,23, 3.
- YANIK, C., (2012), "Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAVUZ, K., (2003), "Din ve Güven" Ferda Erdem (Der.), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara, 27-53.
- YAZICIOĞLU, İ., (2009), "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.isoder.org, Güz, C.8, S.30, 235-249.
- YAZICIOĞLU, Y., ve ERDOĞAN, S., (2004), "Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri", Ankara: Detay Yayıncılık.
- YILMAZ, E., (2006), "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YÜCEL, Z. P., (2006), "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

<http://www.tdk.gov.tr/>