

T.C
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Melahat ÖNEREN

Kırıkkale-2015

T.C
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Melahat ÖNEREN

Kırıkkale-2015

KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sessizlik, İŖe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi” aldı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu bunlara atıf yapılarak faydalanmış olduğunu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Gamze Ebru ÇİFTÇİ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında bilgi ve emeğini esirgemeyen çok sevgili danışmanım Yrd.Doç.Dr. Melahat ÖNEREN'e, değerli katkılarından dolayı saygıdeğer hocalarım Prof.Dr. Mahmut ÖZDEMİR ve Prof.Dr. Nihat IŞIK'a sonsuz teşekkürler ediyorum.

Doktora sürecim boyunca bilgisi ile desteğini esirgemeyen, değerli hocam Doç.Dr. Latif ÖZTÜRK'e şükranlarımı bir borç biliyorum.

Ona ayracağım zamandan çaldığım güzeller güzeli kızıma ve eşime, beni bugünlere getirmek için büyük emekler sarf eden fedakar anneme ve babama, canım kardeşlerime sonsuz teşekkürler ediyorum.

Eğitim sürecim boyunca bana destek olan tüm hocalarıma, arkadaşlarıma ve bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük katkısı olan ve isimlerini bilmediğim anket katılımcılarına sonsuz teşekkürler ediyorum.

Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Canım Anne ve Babama....

ÖZET

ÇİFTÇİ Ebru Gamze, “Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi”, Doktora Tezi, Kırıkkale, 2015.

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 formda 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

Relationship Between Organizational Silence, Work Alienation and Organizational Trust

Ph.D. Thesis, Kırıkkale, 2015.

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.

KISALTMALAR

tdk: Türk Dil Kurumu

Akt: Aktaran

vb: Ve Benzeri

vd: Ve Diğerleri

vs: Ve Sair

İYÖ: İşe Yabancılaşma Ölçeği

ÖGÖ: Örgütsel Güven Ölçeği

ÖSÖ : Örgütsel Sessizlik Ölçeği

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
KISALTMALAR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1.Sessizlik ve Sessizlik Kavramları.....	6
1.2. Sessizlik Teorileri	11
1.2.1 Fayda-Maliyet Analizi.....	11
1.2.2 Bekleyiş Teorisi.....	11
1.2.3 Suskunluk Sarmalı.....	13
1.2.4 Kendini Uyarlama.....	16
1.3 Örgütsel Sessizlik	17
1.4 Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişim.....	20
1.4.1 İlk Aşama.....	20
1.4.2 İkinci Aşama.....	21
1.4.3 Mevcut Aşama.....	26
1.5 Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etkenler.....	26
1.5.1 Bireysel Etkenler.....	26
1.5.1.1 Kişilik.....	26
1.5.1.2 Tutum.....	31
1.5.1.3 Güven.....	34
1.5.1.4 Algılanan Risk.....	35
1.5.1.5 Geçmiş Tecrübeler.....	36

1.5.1.6 İzolasyon Korkusu.....	38
1.5.1.7 İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	39
1.5.1.8 Tevekkül Hali.....	39
1.5.2 Örgütsel Etkenler.....	40
1.5.2.1 Sessizlik İklimi.....	40
1.5.2.2 Örgütsel Sosyallzasyon	43
1.5.2.3 Örgütsel Normlar.....	48
1.5.2.4 Güç Mesafesi.....	50
1.5.2.5 Örgüt Kültürü.....	51
1.5.2.6 Monotonluk.....	53
1.5.3 Yönetisel Etkenler.....	54
1.5.3.1 Olumsuz Geri Bildirim.....	54
1.5.3.2 Yöneticinin Davranışı.....	55
1.5.3.3 Katılımı Teşvik.....	58
1.5.3.4 Güçlendirme.....	61
1.6 İşgören Sessizliği ve Boyutları.....	62
1.6.1 Kabul Edilmiş Sessizlik.....	64
1.6.2 Olumlu Sosyal Sessizlik.....	66
1.6.3 Savunma Amaçlı Sessizlik.....	67
1.6.4 Koruma Amaçlı Sessizlik.....	68
1.7 İşgören Sessizlik Biçimleri.....	69
1.7.1 Çalışan İtaati	69
1.7.2 Sağır Kulak Sendromu.....	70
1.7.3 Pasif Kalmak ve Rız Olma.....	70
1.7.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	71

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1 Güven Kavramı ve Tanımı.....	72
2.2 Güvenin Gelişim Aşaması ve Sürdürülebilmesi	81

2.3 Güven Türleri.....	88
2.3.1 Bilişsel-Duygusal Güven.....	88
2.3.2 Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	92
2.3.3 Koşullu-Koşulsuz Güven.....	93
2.4 Örgütsel Güven	94
2.5 Örgütsel Güven Modelleri.....	98
2.5.1 Mishra'nın Güven Modeli.....	98
2.5.2 Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli.....	101
2.5.3 Gabarro'nun Yönetici- Çalışan Güven Modeli.....	103
2.5.4 Whitener ve Arkadaşlarının Güven Modeli.....	104
2.6 Örgütsel Güven Boyutları.....	108
2.6.1 Yöneticiye Güven.....	108
2.6.2 Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	110
2.6.3 Örgüte Güven.....	111

BÖLÜM III

İŞE YABANCILAŞMA

3.1 Yabancılaşma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	113
3.1.1 Hegel ve Yabancılaşma Yaklaşımı.....	116
3.1.2 Marx ve Yabancılaşma Yaklaşımı.....	119
3.1.3 Durkheim ve Simmel'de Yabancılaşma Yaklaşımı.....	124
3.1.4 Fromm ve Marcuse'da Yabancılaşma Yaklaşımı.....	126
3.2 Örgütsel Yabancılaşma	130
3.3 Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler.....	132
3.3.1 Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler.....	132
3.3.1.1 Yönetim Biçimi.....	132
3.3.1.2 Örgüt Büyüklüğü.....	134
3.3.1.3 Bilgi Paylaşımı.....	135
3.3.1.4 Üretim Biçimi ve İş Bölümü.....	137
3.3.1.5 İnanç, Değer ve Tutumlar.....	141
3.3.2 Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler.....	142
3.3.2.1 Ekonomik ve Teknolojik Yapı.....	143

3.3.2.2 Toplumsal ve Kültürel Yapı.....	148
3.3.2.3 Sanayileşme ve Kentleşme.....	152
3.3.2.4 Politik ve Hukuki Yapı.....	154
3.3.2.5 Sendikal Örgütlenmeler.....	155
3.3.3 Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Bireysel Faktörler.....	156
3.3.3.1 Aile.....	156
3.3.3.2 Eğitim ve Kültür.....	157
3.3.3.3 Kişilik Özellikleri.....	158
3.4 İşe Yabancılaşma Kavramı ve Boyutları.....	160
3.4.1 Güçsüzlük Boyutu.....	162
3.4.2 Anlamsızlık Boyutu.....	164
3.4.3 Normsuzluk Boyutu.....	166
3.4.4 Yalıtılmışlık Boyutu.....	168
3.4.5 Kendine Yabancılaşma Boyutu.....	169

BÖLÜM IV

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

4.1 Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	172
4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	174
4.3 Araştırma Yöntemi.....	175
4.4 Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	176
4.5 Araştırma Varsayımları.....	176
4.6 Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	176
4.7 Araştırma Evren ve Örneklemi.....	183
4.8 Veri Toplama ve Analiz.....	184
4.8.1 Örgütsel Sessizlik Ölçeği(ÖSÖ).....	184
4.8.2 İşe Yabancılaşma Ölçeği(İYÖ).....	191
4.8.3 Örgütsel Güven Ölçeği(ÖGÖ).....	196
4.9 Araştırma Verilerin Analizine İlişkin Bulgular.....	200

4.9.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	200
4.9.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Analizleri.....	202
4.9.3 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güvene İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	218
4.9.4 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	219
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	245
KAYNAKÇA.....	252
EKLER.....	280



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1 Güven Biçimleri.....	78
Tablo 2.2 Güven Sınıflandırmasının Bilişsel ve Duygusal Temelleri.....	91
Tablo 4.1 $\alpha=0,05$ Hata İçin Örneklem Büyüklükleri Tablosu.....	183
Tablo 4.2 Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları.....	185
Tablo 4.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	187
Tablo 4.4 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi.....	186
Tablo 4.5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonuçları.....	188
Tablo 4.6 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	190
Tablo 4.7 İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	192
Tablo 4.8 İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları.....	193
Tablo 4.9 İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi.....	193
Tablo 4.10 İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonuçları.....	194
Tablo 4.11 İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans Analizi.....	195
Tablo 4.12 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Soru Adeti ve Cronbach's Alpha Katsayıları.....	196
Tablo 4.13 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	197
Tablo 4.14 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	198
Tablo 4.15 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans Analizi.....	199
Tablo 4.16 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	200
Tablo 4.17 Katılımcıların Eğitim Düzeyin Göre Dağılımı.....	200

Tablo 4.18 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	201
Tablo 4.19 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	201
Tablo 4.20 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	201
Tablo 4.21 Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	202
Tablo 4.22 Katılımcıların Cinsiyeti ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik t-Testi Sonuçları.....	203
Tablo 4.23 Katılımcıların Cinsiyeti ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik t-Testi Sonuçları.....	203
Tablo 4.24 Katılımcıların Cinsiyeti ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik t-Testi Sonuçları.....	199
Tablo 4.25 Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	205
Tablo 4.26 Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	205
Tablo 4.27 Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	206
Tablo 4.28 Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	207
Tablo 4.29 Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	207
Tablo 4.30 Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	207
Tablo 4.31 Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	208
Tablo 4.32 Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	209
Tablo 4.33 Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	209
Tablo 4.34 Katılımcıların Medeni Durumu ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	210
Tablo 4.35 Katılımcıların Medeni Durumu ile İşe Yabancılaşma Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	210

Tablo 4.36 Katılımcıların Çalışma Süresi ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	211
Tablo 4.37 Katılımcıların Çalışma Süresi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	211
Tablo 4.38 Katılımcıların Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	211
Tablo 4.39 Katılımcıların Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	212
Tablo 4.40 Katılımcıların Çalışma Süresi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	213
Tablo 4.41 Katılımcıların Çalışma Süresi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	213
Tablo 4.42 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	214
Tablo 4.43 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	214
Tablo 4.44 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	215
Tablo 4.45 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi.....	215
Tablo 4.46 Katılımcıların Yaşları ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	216
Tablo 4.47 Katılımcıların Unvanı ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	216
Tablo 4.48 Katılımcıların Unvanı ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	217
Tablo 4.49 Katılımcıların Unvanı ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları.....	217
Tablo 4.50 Katılımcıların Örgütsel Sessizliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	218
Tablo 4.51 Katılımcıların İşe Yabancılaşmalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	218

Tablo 4.52 Katılımcıların Örgütsel Sessizliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	219
Tablo 4.53 Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları Arası Korelasyon Analiz Sonuçları.....	220
Tablo 4.54 Kabullenici Sessizlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	221
Tablo 4.55 Kabullenici Sessizlik İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	222
Tablo 4.56 Savunma Amaçlı Sessizlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	223
Tablo 4.57 Savunma Amaçlı Sessizlik İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	224
Tablo 4.58 Koruma Amaçlı Sessizlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	225
Tablo 4.59 Koruma Amaçlı Sessizlik İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	226
Tablo 4.60 İtaat Edici Sessizlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	227
Tablo 4.61 İtaat Edici Sessizlik İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	228
Tablo 4.62 Kuruma Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	229
Tablo 4.63 Kuruma Güven ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	230
Tablo 4.64 Yöneticiye Güven İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	231
Tablo 4.65 Yöneticiye Güven İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	232
Tablo 4.66 Çalışma Arkadaşlarına Güven İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	233
Tablo 4.67 Çalışma Arkadaşlarına Güven İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	234

Tablo 4.68 Kuruma Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	235
Tablo 4.69 Kuruma Yabancılaşma ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	236
Tablo 4.70 Yalıtılmışlık ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	237
Tablo 4.71 Yalıtılmışlık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	238
Tablo 4.72 Anlamsızlık ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	239
Tablo 4.73 Anlamsızlık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	240
Tablo 4.74 Normsuzluk ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	241
Tablo 4.75 Normsuzluk ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	242

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Sessizlik Sarmalı Modeli.....	15
Şekil 2.1 Güven Oluşum Aşamaları.....	86
Şekil 2.2 Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Davranış Modeli.....	102
Şekil 2.3 Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenirlik Modeli.....	107
Şekil 4.1 Araştırma Modeli.....	183
Şekil 4.2 Araştırma Bulguları Modeli.....	245





GİRİŞ

Milenyum adını verdiğimiz bu çağda, dünya iki tezatlığı birden yaşamaktadır. Dünya hem çok büyük bir kara parçası hemde çok küçük bir yaşam alanı olmuştur. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte artık iletişim büyük bir ivme kazanmış, dünyanın bir ucundan diğer bir ucuna bilginin aktarımı saniyeler içinde gerçekleşir olmuştur. Bu hızlı ve sınırsız bilgi aktarımı büyük kara parçasına sahip olan dünya pazarının daralmasını, rekabetin hızla artmasını beraberinde getirmiştir. Teknolojinin hızla gelişiyor olması sadece bilginin hızla yayılmasını sağlamamış, insan emeğinin yerini alacak yeni buluş ve icatlarında mevcut iş hayatında yerini bulmasını sağlamıştır. Teknolojideki bu 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, 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, küresel dünyanın, bu tüketim çılgınlığının tatminini sağlayan bir araç haline gelmiştir. Kapitalist denilen bu sistemin altında ezilen emek sınıfı, varoluşundan uzaklaşarak yaşadığı, nefes aldığı dünyayla ruhsal bağıını koparmış hale gelmiştir.

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 bu davranışların nedenleri üzerindeki çalışmalara yoğunluk verdikleri görülmektedir. Özellikle araştırmamızın temel konusunu teşkil eden örgütsel sessizlik konusundaki çalışmaların 1970 yıllarda başladığı ve 1980'li yıllarda hız kazandığını görmekteyiz. 1970 yıllarda Albert Hirschman tarafından yapılan ses ve sessizlik kavramlarıyla ilgili çalışmaya, Neoumann'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 çalışmalar olduğu görülmektedir.

İnsan davranışlarının sözlü ifadesi “ses”i oluştururken, “sessizlik”, sesin olmama durumunu ifade etmektedir. Bu kavram daha çok mecazi anlamda insanların olaylar karşısında tepkisizliğini ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Sessizlik kavramı aynı zamanda boyun eğme, itaat, ilgisizlik, umursamama, korku veya tehdit algılama, şaşkınlık ifadesi, hareketsizlik gibi birçok kavramı içinde barındırmaktadır. İnsanoğlunun varoluşundan beri insanlar diğer insanlarla olan ilişkilerini “ses” çıkarmanın en etkin biçimi olan konuşma ile sağlamışlardır. Farklı ırklarda, farklı ülkelerde, farklı kültür ve farklı yaşamlarda insanlar konuşarak, tepkileri sesli ifadelerle dile getirmişler, ihtiyaçlarını, duygularını, arzu ve isteklerini bu şekilde karşılamışlardır. Fakat insanlar ne zaman ki sessiz kalmaya başlamış o zaman birbirlerini daha az anlamaya başlamışlardır. Bu insan ilişkilerini koruyan anlayışın yitirilmesi ile birlikte insanlararası çatışmaların, kutuplaşmaların, ayrışmanın yolunu açılmıştır. Elbette insanoğlu ihtiyaçların karşılanması bakımından toplumsal bir yaşamı kabul etmek zorundadır. Bu toplumsal yaşam içinde çeşitli işlevleri yerine getiren belli amaç ve hedefle kurulan gruplar, örgütler, organizasyonlar söz konusu olabilecektir. 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 ulaşıldığı görülmüştür (Eroğlu ve ark., 2011; Erdoğan, 2011; Kahveci, 2010; Kolay, 2012; 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 çalışılacaktır.

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 ileri sürmektedir. 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. Varolan 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 Gabarro, Whitener ve arkadaşlarının (1998) ve Mishra’nın güven modelini ortaya koyduğu çalışmaları örnek gösterilebilir. Ülkemizde

ise örgütsel güven konusunun 2000’li yıllarda daha çok gündeme alındığı ve özellikle son dört yılda bu alanda yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir.

Tüm işletmeler için her biri ayrı bir öneme sahip olan örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki bu çalışmanın ana konusunu teşkil etmektedir. Bu ana başlık altında tasarlanan bu çalışma dört bölümden oluşturulmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel sessizlik kavramının tanımı, kapsamı, oluşumları ve örgütlerdeki varoluş biçimleri ile sessizlik nedenleri ayrıntılı bir biçimde incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkışı ve bu kavramın tarihsel gelişimi ülke ve uluslararası bazda ele alınmıştır. Örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel, bireysel ve yönetsel etkenler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca bu etkenlere yönelik yapılan alan çalışmalarından örnekler ortaya konulmuş, işgören sessizliğinin boyutları incelenmiştir.

İkinci bölümde ise örgütsel güven konusunun literatür alt yapısı oluşturulmuştur. Bölümde ilk olarak güvenin kavramsal tanımı yapılmış, güven türleri açıklanmıştır. Çeşitli bilim adamları tarafından ortaya konulan örgütsel güven modelleri ele alınmıştır. Daha sonra örgütte güven oluşum aşamaları, güven boyutları açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde işe yabancılaşma konusu ele alınmıştır. Yabancılaşma kavramının tanımı ve kapsamı, tarihsel gelişimi, Hegel ve Marx’ın yabancılaşma yaklaşımları, Durkheim ve Simmel’de yabancılaşma ve Fromm ve Marcuse’de yabancılaşma ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra yabancılaşma kavramının iş dünyasına girişi, örgütsel yabancılaşma kavramı tartışılmış ve örgütsel yabancılaşmaya neden olan örgütsel, bireysel ve çevresel faktörler ele alınmıştır.

Araştırmanın son ve dördüncü bölümünde metodolojiye yer verilmiştir. Araştırma yönteminde veri elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından örgütsel sessizlik ölçeği ve işe yabancılaşma ölçeği geliştirilmiş ve geliştirilen ölçeklerin gerekli güvenirlik ve geçerlilik analiz çalışmaları yapılmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisini tespit etmek amacıyla araştırma hipotezleri kurulmuştur. Daha sonra bu hipotezleri test etmek amacıyla, SPSS 16.0 programı kullanılarak, çoklu regresyon analiz yoluyla elde edilen bulgularla gerekli değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca, araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma arasındaki anlamlı farklılığı bulmak amacıyla t-testi ve ANOVA analizleri uygulanılarak sonuçlar paylaşılmıştır.

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Sesslilik ve Sessizlik Kavramları

Türk Dil Kurumuna baktığımızda sesliliğin tanımını ‘sesli olma durumu’, sessizliğin tanımını ise ‘ortalıkta gürültü olmama, sükut’ olarak açıklandığı görülmektedir (www.tdk.org.tr, 2013). Sesslilik ve sessizlik kavramları birçok bilim dallarında benzer tanımlarla açıklanmaktadır. Örneğin iletişim biliminde, Van Dyne vd.’nin; Scott’ın 1993, Grice’in 1989, Turner vd.’nin 1975, Strauss’un 1969 yıllarında yapmış oldukları çalışmaya göre; “sessizlik ve sesslilik etkili iletişimin iki diyalektik bileşenidir; sesslilik ve sessizliğin her ikisi birden mevcut olmadığında etkili iletişim imkânsızdır çünkü hiç kimse dinleyemeyecektir” (Şehitoğlu, 2010:13).

Etik ve felsefe biliminde sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu vardır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak düşünülmemekle birlikte sır saklama yani ilgili bilgiyi bilinçli bir şekilde tutmayla ilgilenmektedir. Ticari ve mesleki sırlar, işletme içi özel veriler gibi uygun gizlemeler örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan tüketicilere sahtekarlık, kasıtlı aldatmalar, yalan-yanlış reklamlar gibi etik olmayan gizlemeler de mümkün olabilir. Etik yaklaşımda günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı, neyin gizleneceği kararında, “kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir” vurgusuna değinilmektedir. İletişim yazınında ise, sosyal etkileşimin kritik bir unsuru olduğu için sessizlik olgusuna olumlu bakmanın gereği ifade edilir. Psikoloji biliminde ise sessizlik “içe kapanma ve özgüvensizlik belirtisi” olabilmektedir (Çakıcı, 2007:147).

Hirschman (1970) sesi, örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak ele alan ilk araştırmacılardandır. Hirschman, bunu örgütsel başarıda bir düşüş sonrasında ya da örgüt-çalışan ilişkisinin çalışanlarca kötüye gittiğinin

algılandığı durumlarda, bireylerin nasıl davrandığını gösteren bir tipoloji önererek yaptığı ileri sürülmüştür. Hirschman’a göre çalışanlar tatminsizliğe “çıkış” ve “ses” olmak üzere iki farklı şekilde cevap verirler. “Çıkış, çalışanın örgütle ilişkisinin sürdürülmemesini bir başka ifadeyle ayrılmasını ifade ederken, ses ise; şikayet etmek, öneriler sunmak, sorunları yöneticilerle tartışmak, hoşla gitmeyen durumu değiştirmek için aktif girişimde bulunmaktır” şeklinde tanımlanmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008:40; Hirschman, 1970’den Akt. Özdemir ve Uğur, 2013:263).

Sessizlik, “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilecek 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). Morrison ve Milliken’e (2000) göre sessizlik, “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak ifade etmemesidir”.

Pinder ve Harlos (2001:338) sessizliğin tanımını, “işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma” olarak yapmışlar ve sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir;

1. Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
2. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
3. Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
4. Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,

5. Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

T.J. Burenau, sözlü iletişimde sessizliğin susma devrelerinin işlevleri üzerinde durarak üç tip susma/sessizlik ayırt etmiştir. Psikolinguistik susma, etkileşimsel susma ve sosyokültürel susmadır. Bunları kısaca açıklayacak olursak (Yüksel, 2005:156);

“Psikolinguistik Susma: Konuşma süreci içinde sözlerin gerekli yerlerde ve değişik biçimlerde durdurulması ya da ayrılması olarak tanımlanabilir. Bu tip susmanın işlevi hem kaynağa hem de hedefe düşünme süresi sağlamaktır. Psikolinguistik susma, kısa süreli ve uzun süreli olmak üzere de ikiye ayrılmaktadır. Kısa süreli susmalar daha çok dilin gramatik yapısından kaynaklanır. Uzun süreli susmalar zihinsel süreçlerle ilgilidir. Yaşantıların derinliği, bellekteki bilişsel malzemenin karmaşıklığı ölçüsünde susma süresi uzar.

Etkileşimsel Susma: Bu tip susma, kaynak ve hedef arasındaki etkileşimden doğar ve üç grupta incelenebilir. Karar verme ile ilgili susma, akıl yürütme ile ilgili susma ve denetim kurma amacıyla susmadır. Karar verme ile ilgili susmada; konuşmaya kimin başlayacağını iletaye nasıl tepki verileceğinin bilinmemesi gibi belirsiz durumlarda ortaya çıkar. Uzaması durumunda gerginlik yaratabilir. Çoğu kez tarafların birbirini tanımaması ya da aralarındaki statü farkının büyük olması bu tür susmaya yol açar. Akıl yürütmeyle ilgili susma ise hedefin, kaynağın söylediklerini anlamaya ve yorumlamaya, amacını kavramaya yönelik sessizliğidir. Denetim kurma amacıyla susma ise dikkati çekmek ya da otoriteyi gerçekleştirmek için yapılmakta bu tip sessizlik biraz sonra verilecek iletinin önemini vurgulamak için gerçekleştirilebileceği gibi, kişinin kendi önemini ve gücünü hissettirmek için başvurabileceği sessiz yollardan biridir.

Sosyokültürel Susma: İletişimde bulunan kişilerle değil, iletişimin içinde gerçekleştiği toplum ve kültürle ilgilidir. Bu nedenle kişisel tepkilerin boyutunu aşar. “Söz gümüşse sukût altındandır” deyişinin egemen olduğu bir toplumda, sessizlik bazı durumlarda bilgeliğin (bazen de bilgisizliği saklamanın) bazı durumlarda akıllıca bir önlemin ifadesi olabilir. Ayrıca geleneksel toplumlarda kadının erkekler meclisinde, küçüklerin büyüklerin yanında susması ve hatta kendilerine soru sorulduğunda bile sessiz kalmaları töresel sessizlik biçimine örnek oluşturabilir.

Kısaca, iletişimde suskunluk değişik iletilir ya da yanıtları yansıtır. Bunların doğru anlamını belirlemede, iletişimin içinde yer aldığı ortamın ve taraflar arasındaki ilişkilerin özelliklerinin olduğu kadar yüz yüze iletişim durumunda yüz ifadeleri, mimikler, beden hareketleri ve jestler de yardımcı olurlar.”

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; “olumlu nezaket stratejisinde sessizlik dayanışma ve karşılıklı anlayış anlamına gelirken, olumsuz nezaket stratejisinde ise mesafe koyma taktiği olarak kullanılmaktadır. Nezaket stratejisi olarak kullanılan konuşma ve sessizliğin temelini oluşturan sosyo-kültürel normlar ve değerler söz konusudur”. Çakıcı bunu bir örnekle açıklamaktadır; “yapılan bir araştırmada Nakane (2006) sessiz kalmayı, Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandığı, Avusturyalı öğrencilerin ise, sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri daha sık kullandıkları görülmüştür. Kasıtlı sessizlik bir strateji olarak kullanılabildiği gibi, aşırı endişe mahcubiyet ve panik yüzünden kasıtsız olarak da ortaya çıkabilir”. Çakıcı (2007) bu nedenle sessizliğin doğasındaki muğlaklık ve çapraşıklık durumundan dolayı sessiz kalmadaki manayı ayırt etmenin zor

olduğunu ifade etmektedir. Anlaşılması ve yorumlanmasının zorluğu yönetim yazınında da kabul edildiği belirtilmektedir (Çakıcı, 2007:148).

Sobkowiak (1997) tarafından yapılan bir araştırmada ise sessizlik “akustik” ve “pragmatik” olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. “Ortamda ses dalgalarının olmaması durumu akustik sessizliği” tanımlamaktadır. Pragmatik sessizlik ise “insandan kaynaklanan, strateji veya fayda sağlamaya yönelik hedeflere ilişkin konuşmanın olmaması” şeklinde tanımlanmıştır.

Park ve Keil 2009 yılında yaptıkları çalışmada sessizliği üç şekilde açıklamışlardır. Bunlar “bilinçli sessizlik”, “koruma amaçlı (defansif) sessizlik” ve “toplu sessizlik”tir. Bilinçli sessizlikte, çalışanlar isteyerek, kasıtlı sessiz kalarak düşünceleri hakkında konuşmamayı tercih etmekte olduğu ve diğer sessizlik türü olan koruma amaçlı sessizlikte ise çalışanların kendi menfaatlerini ve ilişkilerini korumak ve çatışma ortamından kaçınmak için sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Son sessizlik türü ise toplu sessizlik olarak açıklamışlar ve çalışanların birlikte hareket ederek düşüncelerini açıklamamaları şeklinde tanımlamışlardır.

Erenler (2010) sessizliği beş farklı anlamda açıklamıştır. Bu beş farklı anlam şu şekilde açıklanmıştır;

1. *Bir susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir şeyi gönüllü olarak yapmaktan imtina etmek,*
2. *Herhangi bir sesin ya da gürültünün yokluğu,*
3. *Bilginin saklanması ya da konuşmanın atlanması,*
4. *İletişim kurma ya da yazma başarısızlığı,*
5. *İlgisizlik ya da belirsizlik şeklinde tanımlanmaktadır.*

1.2. Sessizlik Teorileri

Sessiz kalma davranışı üzerine bazı temel teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler fayda-maliyet analizi, bekleyiş teorisi, suskunluk sarmalı ve kendini uyarılma şeklinde adlandırılmıştır. Bu teorileri şu şekilde açıklanmaktadır:

1.2.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi, “bireylerin ses çıkarma eylemi yaparken, yani konuşmaya eylemini yaparken kendi düşüncelerinde bir analize tabi tutup, konuştukları takdirde kazanacakları faydayı hesaba katmaları” şeklinde açıklanmaktadır. Fikir ve düşüncelerin açıkça belirtilmesi; para, terfi, takdir edilme, mevki gibi olası faydalar sağlayacağı gibi tam tersi bir durumla karşılaşılıp mevki kaybı, iş kaybı ve itibar kaybına da neden olabileceği düşünülmektedir (Deter ve Burris, 2007:870).

Özellikle de çalışanlar bulundukları örgüt içerisinde sessiz kalma veya kalmama durumu tercihlerinde fayda-maliyet analizini göz önünde bulundururlar. Bunu yaparken elbette geçmiş deneyim ve tecrübelerinden faydalanacaklardır. Burada özellikle yöneticilerin tutum ve geri bildirimi etkili olacaktır. Nitekim çalışan kendi menfaatini korumak için yöneticiden alacağı tepkinin içsel analizini yaparak, harekete geçecektir. Burada da fayda-maliyet analizi birebir kullanılacaktır. Çalışan “kendimi ifade etmem sonucunda kazanacağım fayda ne olacak?” veya “bu olayda sessiz kalmam benim için faydalı olacak mı?” sorularını kendine soracak ve davranışını bu karar neticesinde belirleyecektir.

1.2.2. Bekleyiş Teorisi

Beklenti “bireyin belli bir davranışı gösterdiği ve belli bir çaba harcadığı zaman elde edilecek sonuç konusundaki inancı” olarak tanımlanmaktadır. Vroom (1964) yılında yapılan çalışmasında ortaya atılan

“bekleyiş teorisi”, çalışanların yaptıkları davranış sonucundaki beklentilerini ifade eden bir teoridir ve çalışanın motivasyonu üzerine durmaktadır. Yani birey, açıkça konuşmasının bir işe yaramayacağı ve olumlu sonuçlar doğurmayacağı inancını taşıyorsa sessiz kalmayı tercih edecektir (Premeaux; 2001:10).

Vroom’a göre bir çalışanın motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değerin çarpımına eşittir.

$$\text{Motivasyon Gücü} = \Sigma (\text{Değer} \times \text{Beklenti})$$

Vroom’un beklenti teorisi, motivasyonun şu üç faktörün bir ürünü olduğu savunulur (Bateman ve Zeithaml,1990:531).

Değer (Valence): Çalışanların kazanılması olası getiri ve ödüllere verdikleri değerdir. Her çalışanın farklı ödül ya da getirilere atfettiği değer.

Araçsallık (Instrumentality): Çalışanın, verilen görevi tamamladıktan sonra vadedilen ödülü alacağına dair olan inancıdır.

Beklenti (Expectancy): Çalışanın, sarfedeceği çaba sonucunda görevini tamamlayabileceğine olan inancının kuvvet derecesidir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Değer} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$

Bu teoride çalışanı içsel olarak güdüleyen, motive eden ve onu sessizlikten alıkoyacak şey beklentileridir. Çalışanın beklentileri karşılandığı takdirde motivasyonu sağlanacaktır. Aksi durumda çalışan sessizlik davranışına yönelecektir.

1.2.3. Suskunluk Sarmalı

Suskunluk sarmalı teorisi Elizabeth Neolle Neumann tarafından 1974'lü yıllarda geliştirilen bir teoridir. Bu teoriye göre bireyler mensubu oldukları toplumun genel kabul ettiği görüşlere zıt görüşte oldukları takdirde dışlanma korkusu yaşarlar ve bu nedenle de görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar. Toplum da aynı zamanda azınlık adı verilen bu bireyleri dışlamakla tehdit etmektedir. Toplumun bu davranışlarında ve duygusal öğelerinde ise kitle iletişim araçlarının önemli bir gücü bulunduğu ifade edilir. Kitle iletişim araçlarının toplumu yönlendirme, kimi gruplara konuşma cesareti verebilme gücü kamu düşüncesinin üzerinde yer aldığı da vurgulanmaktadır.

Suskunluk sarmalı teorisi, ilk başlarda kamu düşüncesinin alanında geliştirildiği ve insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunluğun düşüncesini ifade etmesi şeklinde açıklandığı görülmektedir. Çalışanların düşüncelerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan, dışlanma ve bu tarz korkulardan kaynaklandığını belirtmektedir. Bu nedenle suskunluk sarmalı grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelliyerek organizasyonun gelişmesini önleyebileceği düşünülmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393–1397).

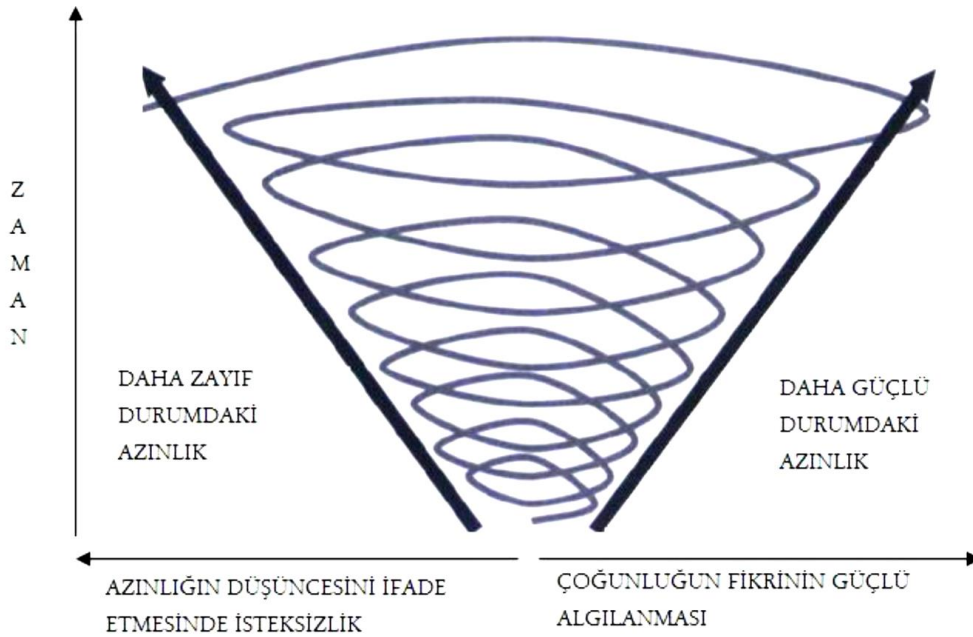
Tehdit algısı ve izolasyona maruz kalma düşüncesiyle fikir beyan etmekten kaçınan bireyin toplumda azınlık durumun olduğu ifade edilmektedir. Azınlık ilk bakışta iki tip olarak ortaya çıkar. “İlk tip azınlık, belirtilen sebeplerden ötürü fikrini beyan etmekten kaçınır. Zaman ilerledikçe bu grupta isteksizlik artar. Buna mukabil olarak da azınlığın nicel büyüklüğü azalır. İkinci tip azınlık grubunda ise çoğunluğun fikrinin güçlü algılanması baskın unsurdur. Zaman ilerledikçe bu grupta nicel büyüme artış gösterir. Paradoks tam olarak ta buradadır. Zira zaman ilerledikçe esasen iki farklı grup gibi gözükken azınlık mensupları aynı kişilerden oluşmaktadır. Sessiz kalan bu çoğunluk, yani suskunlar, zaman ilerledikçe

içlerine fikrini beyan etme noktasında yer alan bazı grupları da katmaktadırlar” (Şehitoğlu, 2010:62).

Mutlu (1988), suskunluk sarmalı kuramının; kişisel düşüncenin başkalarının ne düşündüğüne bağlı olduğunu ele alan temel sosyo-psikolojik düşünceden kaynaklı olduğunu ifade eder ve şu varsayımlara dayandırır (Mutlu, 1988:321);

1. *İnsanlar belli bir görüşü benimsemeye yalnız olduklarını düşünüyorlarsa, bunu açık olarak dile getirmekten kaçınırlar, ancak bu görüşlerinin paylaşıldığını ya da destek göreceğini düşünüyorlarsa çevrelerindeki diğer insanlarla bu görüşleri hakkında konuşurlar.*
2. *Birey belli bir görüşün toplumda ne kadar geçerli olduğunu saptamada kitle iletişim araçlarını bir ölçüt olarak kullanabilir. Benimsediği görüş bu araçlarda yeteri düzeyde yer almıyor, dile getirilmiyorsa, bunun yeterince kabul gören bir görüş olmadığı sonucuna varır.*
3. *İletişim araçlarının hemen hepsi az ya da çok tekelsel bir şekilde aynı kanıları dile getirme eğiliminde olup, insanları toplumdaki kanı iklimine ilişkin çoğu kez yanlış bir görüntü ile baş başa bırakmaktadırlar.*
4. *Belli bir görüşe sahip birçok insan, toplumdan, bulunduğu çevreden dışlanma korkusuyla görüşünü savunmayacaktır. Suskun kalındıkça bu görüş olduğundan daha az yaygın ve geçerli sayılacak ve bu durum ise bir suskunluk sarmalının oluşmasına sebep olacaktır. Genel geçer görüşlerden farklı görüşleri olan insanlar giderek seslerini duyurmada daha az istekli olacak ve iletişim araçlarının görüşü giderek baskın ve doğru olarak algılanacaktır.*

Neumanna'a göre çoğu insan sosyal bir varlık olarak kendi çevrelerinden izole olmaktan korkar durumdadır. Çünkü toplum aykırı olan bireyleri dışlanmakla tehdit eder. Sürekli olarak dışlanma korkusuyla yaşayan birey, toplumda hakim düşüncenin ne olduğunu anlamak için çevresine bakmaktadır. Genel düşünceleri ve davranış şekilleri ile hangi düşüncelerin ve davranış şekillerinin daha fazla itibar gördüğünü keşfeder. Eğer kişi kendi düşüncesinin toplumda kabul görmediğini anlarsa, düşüncelerini açıkça ifade etmekten kaçınır. Tam tersi bir durumda ise kişi toplumun genel görüşü ile kendi görüşünün birleştiğini görürse bu görüşü daha çok güçlenecek ve birey görüşünü açık bir şekilde ifade edecektir.



Şekil 1.1 : Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Bowen ve Blackmon, (2003), “*Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*”, Journal of Management Studies.

1.2.4. Kendini Uyarlama

Örgütler farklı altyapılara sahip örgüt üyelerinden meydana gelmektedir. Bu bakımdan örgütler sürekli gerek iç çevresi gerekse dış çevresiyle etkileşimde bulunarak bir uyum içerisinde mevcudiyetlerini devam ettirmek isterler. Örgütler kendi içinde yer alan farklı kültürleri, farklı davranış kalıplarını ve farklı kişilik özelliklerini barındırarak bir ahenk içinde bu farklılıklardan bir bütün oluşturmaya çalışır. Bu nedenle örgüt içerisinde yaşayan birey ihtiyaç duyduğu birlikteliğe sahip olmak için örgüte uyum sağlama çabasına girer. Bu birliktelik ve ait olma çabası sonucunda birey örgüt içesine kendini ya uyarlamak zorunda kalacak ya da dışlanma tehdidiyle karşı karşıya kalacaktır. Bu dışlanma tehdidini algılayan çalışanlar örgüte ve ortama devamlı uyum gösterme davranışı sergilemeyi tercih edecektir. Özellikle kişilerarası ilişkilerde karşı tarafı izleme, dinleme, geri bildirim gibi tepkileri düşünce süzgecinden geçirerek belirli bir davranış kalıbını zihninde oluşturacaktır. Burada birey ya örgüte kendini uyarlayacak ya da sessiz kalmayı tercih edecektir.

Uyma davranışı, “bireyin davranışlarını, grup üyelerinin tamamının veya bir kısmının istek ve beklentileri doğrultusunda değiştirmesidir” (Eren, 2000:101). Eren’e (2000) göre, bireyin davranışlarını değiştirebilmesi için grup üyelerinin gerçek ya da gerçek dışı istek ve beklentilerinin birey tarafından algılanmış olması gerekmektedir. “Bireyin bazı davranışlarının yanlış olduğunu bile bile grubun havasına istek ve beklentilerine uyarak, bireysel inanç ve değerlerde bir değişme olmaksızın bireyin davranışı değiştirmesi söz konusu olur. Grup baskısı altında birey doğru olmadığını bilse de grup ile özdeşleşme tutumuna girerek grup havasına itaat eder. Bireyin uyma davranışı, grubun düşünce ve değerlerinin doğru olduğuna birey inandığı için oluşmuşsa buna benimseme davranışı olarak ifade edilir” (Eren, 2000:101).

Bireylerin, genelde topluma uyum gösterme davranışı içinde bulunduğu ifade edilmektedir. Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler

duruma göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, “insanların kişisel ilişkilerinde kendilerini göstermenin, kamudaki durumunu gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir” (Greenberg ve Baron, 2003:90’dan Akt: Şehitoğlu, 2010:62).

Bulunduğu topluma uyum sağlayan kişiler genellikle “toplumcu” olarak anılmaktadır. Kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığı “toplumculuk” olarak ifade edilir (Eren, 2000:80). Eren (2000) göre, toplumculuğu yüksek bir kimse, kendisini gruptan ayrı olarak hissedemez. Bu duyarlık grubun törelerine (anne ve normlar) saygı gösterilmesini olanak sağlayan başlıca duygulardan biri olmaktadır. Toplumculuk özelliğine sahip olan bir kişiler disiplinli olmakla birlikte, kişiliğini kolayca grup yasalarına ve düzenine uydurabilmektedir (Eren, 2000:80). Böylece kendini gruba veya örgüte uyarlamış olur. Kendini ortama uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini ortama uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003:1541).

1.3. Örgütsel Sessizlik

Bireyler gibi gruplar da “yapıcı ve birleştirici nitelikleri olan fizik ve sosyal düzenlere sahip bulunan unsurlar”dır (Eren; 2000:97). Eren’e göre, tıpkı bireyler gibi yaşamlarını devam ettirme ve varlıklarını korumak için mücadele ederler. Bölünme, dağılma ve yok olma gibi, yaşayan her canlının başına gelmesi kaçınılmaz olan tehlikelere karşı koyacak önlemleri alır ve ayrıca da kendi olanakları ile ve çevresel fırsatları değerlendirmek süratiyle büyüme ve gelişme uğrunda çaba harcarlar. Böylece Eren, yaşama nitelikleri bakımından canlıdan, daha doğrusu bir insandan farklı olmayan grubu, “birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya

büyük insan toplulukları” olarak tanımlamıştır (Eren; 2000:97). Bu grupların her biri aynı zamanda bir örgüt yapısındadır. Bu örgütlerin yapısında iletişim ve etkileşim hayatı önem taşır. Sessizliğe bürünmüş bir örgüt yapısı, ortak normları, ideolojileri ve amaçları olan bir yapıyı teşkil etmesi mümkün değildir. Bu tür örgütler yaşamsal çizgilerini devam ettirmekte oldukça zorluk çekerler.

Örgütsel sessizlik, sorunlar ya da önemli hususlar karşısında çalışanların herhangi bir tepki göstermeden herhangi bir davranıştan veya ifadeden kaçınmasını ifade eden kolektif düzeydeki bir olgudur. Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önünde tehlike durumu yaratan, çoğulcu örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak görmektedir. Çoğulcu bir örgütü ise, çalışanlar birbirleri arasındaki değerlerin ve düşüncelerin farklılaştığı ve çok çeşitli bakış açılarının ve görüşlerin ifade edilmesine izin verilen örgüt olarak tanımlamaktadır (Morrison ve Miliken, 2000:707).

Örgütlerde sessizlik, “çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi” şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007:149). Bagheri, Zarei ve Aeen’e (2012) göre örgütsel sessizlik; “çalışanların, bir parçası oldukları örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, istemsiz veya isteyerek kendilerine saklamaları durumu”nu ifade etmektedir.

Pinder ve Harlos (2001:334), sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele almaktadırlar. Çalışanların sessizliğini, “örgütsel değişimi etkileyebilecek ve düzeltebilecek bireylerin, örgütsel olaylara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini, düşüncelerini ifade etmemeleri” olarak tanımlamaktadırlar.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği bir modelle açıklamaya çalışmışlardır. Örgütsel Sessizlik Modeli adındaki bu model;

Çalışanların tehlike ile ilgili paylaşılan inançları veya bilgi paylaşma adına konuşmalarının gereksiz olduğu, sosyal etkilenme veya kolektif anlam verme gibi çalışanların konuşma hakkındaki görüşlerinin şekillenmesidir. Çalışma da ele alınan asıl soru; çalışanların hangi bağlamda, neden ve nasıl sessiz kalmayı veya konuşmayı tercih ettikleridir. Morrison ve Milliken (2000) alışmalarında ‘sessizlik iklimi’nin örgütsel gelişim için önemli olduğunun altını çizerek çalışanlarda iki ortak inancın olduğunu belirtmişlerdir. Bunların ilki örgütlerde problemlerle ilgili konuşmanın çaba sarf etmeye değmeyeceği ile ilgilidir diğeri ise birinin düşünce ve inançlarını dile getirmenin tehlikeli bir durum olduğudur.

Örgütsel sessizliğin merkezinde “insanlar örgütlerde, ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih ederler ve ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler?” sorusu bulunmaktadır. Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de sessiz kalmayı seçmektedirler. Fakat “neden ve nasıl sessizleştikleri, en çok hangi konularda konuşmaya isteksiz oldukları, örgütle ilgili bir problem veya sorunu kime anlattıkları, kime konuşup kime sessiz kalmaya nasıl karar verdikleri” aydınlığa kavuşturulması gereken konular olarak değerlendirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003:1353-1354).

Bazı yazarlar örgütsel sessizliğe katkıda bulunan iki temel faktörün altını çizmektedirler (Rodriguez, 2005:1-2’den Akt: şehitoğlu, 2010:28):

- 1- *st düzey yöneticilerin özellikle alt kademe çalışanlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu. Bunun belirtileri şunlardır; genellikle mesajı görmezden gelir, mesajı kusurlu niteler ya da kaynağına laf atar/saldırır. Kötü haberlere karşı bu korku ya da direnç yukarı doğru bilgi akışının boğulduğu yerde sadece sessizlik atmosferini güçlendirirler.*
- 2- *Örgütsel Sessizliğin merkezinde yöneticilerin çalışanlarına ve yönetim biliminin doğasına ilişkin inandıkları belirtilmemiş/açıkça belli olmayan inanışlar seti vardır: Bunlar;*

- a. *Çalışanlar bencildir ve güvenilmezdir. Üst düzey yöneticiler gibi örgütün başarısına yatırım yapmazlar.*
- b. *Bir başka ilişkili inanış şudur ki; en üst düzey yöneticiler örgütün önemli meselelerini her zaman en iyi bilenlerdir.*
- c. *Sessizlik tarafından karakterize edilmiş örgütlerdeki yöneticiler “birlik, uzlaşma, anlaşma” gibi kavramları örgütsel sağlığın bir sinyali olarak algılamaya ve anlaşmazlıktan ve ayrılıktan kaçınılması gerektiğine meyillidirler.*

1.4. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Örgütlerde sessizliğin tarihsel olarak gelişimi üç başlık halinde ele alınmaktadır. İlk olarak, 1970 ve 1980 yılları arasında ilk aşama, 1980 ve 2000 yılları arasında ikinci aşama, 2000 yılından günümüze ulaşan mevcut aşama başlığı altında toplanan çalışmalardır.

1.4.1. İlk Aşama

Örgütsel sessizlik konusundaki çalışmaların başlamasına etki eden ilk dalga olarak da anılan bu ilk aşama döneminde önemli olan çalışmalardan biri Hirschman'ın çalışmasıdır. Albert Hirschman 1970 yılındaki çalışmasıyla örgütsel ses ve sessizlik konusuna farklı bir perspektifle yaklaşmış ve sessizliği örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak ele almıştır. Durumları tüketici açısından ele alan Hirschman'a göre tüketici iki türlü hareket seçimi yapacaktır. Bunlardan ilki memnuniyetsizliğini şirketle tamamen bağını kopararak gösterecek ya da ses çıkararak şikayet gibi kanallarla tepkisini dile getirecektir. Bu durumda Hirschman “sesliliği”, ‘ilişkilerde uygunsuz bir durumdan kaçmak yerine; bireysel veya kolektif olarak yönetimi doğrudan göreve çağırmak, daha yüksek bir otoriteden yönetimde değişiklik için güç kullanma niyetiyle yardım istemek veya

toplumu yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi, değişiklik için her türlü girişim' olarak tanımlamaktadır. Bunlara ilaveten Hirschman seslilik ve çıkış formlarının kullanımının üçüncü değişken olan sadakate (loyalty) bağlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca sadakatin aldığı üç formu şu şekilde özetlemiştir: (1) bilinçsiz (unconscious; yani mevcut meseleler hakkında düşünmeme), (2) bilinçli/pasif (conscious/passive; yani, sessizlik içinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme) ve (3) bilinçli/aktif (conscious/active; yani, çözüm veya değişiklik için konuşma). Son olarak, sesliliğin örgütlerine bağlı çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmede kullanıldığını, işten çıkışın ise sadakatsizler tarafından tercih edildiğini ifade etmiştir (Brinsfield, 2009:8).

İlk dalga olarak da adlandırılan bu dönemde sessizliği inceleyen diğer çalışma ise MUM (Keeping Mum about Undesireable Message /istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak) etkisidir. “Rosen ve Tesser adlı bilim adamlarının 1970 yılındaki yaptıkları bu çalışmalarında MUM etkisi; bireylerin, huzursuzluk yaratacağından dolayı, olumsuz bilgileri iletmek konusundaki genel isteksizliği olarak tanımlamaktadır. Sonradan bu durum, çalışanların iş yerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili neden konuşmadıklarının olası bir açıklaması olarak değerlendirilmiştir. İş yerinde, statü ve güçteki farklılıklar MUM etkisini kuvvetlendirir. Örneğin araştırmalar, haksızlıklar veya potansiyel sorunlar hakkında endişelerini üstlere rapor ederken huzursuz olduklarını ve olumsuz etkilerinden kaçınmak için bilgiyi sakladıklarını ya da çarpıttıklarını ortaya koymuştur. Bu etki sadece yukarıya iletişim ile sınırlı değildir, aynı zamanda liderler de bazen geri besleme sağlamaktan kaçınırlar veya durumu geciktirirler” (Şehitoğlu, 2010:18).

Elisabeth Noelle-Neumann'ın 1974 yılındaki çalışması da ilk dalgaya büyük katkılar yapmıştır. Bu çalışma, insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklayan “Sessizlik Sarmalı Teorisi”dir. Elisabeth Noelle-

Neumann bu teori ile bireylerin sürekli olarak dışlanma tehdidi ile karşı karşıya oldukları ve toplumunda azınlık olarak bilinen bu grubu dışlamakla tehdit edildiğini iddia etmektedir. Özellikle kitle iletişim araçlarının gücünden söz eden Neumann medyanın kamu düşüncesinin üstünde olduğunu savunmaktadır.

1.4.2 İkinci Aşama

1980 ve 2000 yılları arasında, sessizlik ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır. Bu dönemde, muhbirlik (ispiyonculuk), örgütsel muhalefet, şikayet, sosyal dışlanma, sağır kulak sendromu gibi yeni konular tartışmaya açılmıştır.

Örgüt üyelerinin, muhbirlik; işverenlerinin kontrolünde bulunan kurallara aykırı, yasal ve ahlaki olmayan uygulamaları etkili olabilecek makamlara bildirilmesi durumu olarak açıklandığı görülmektedir. Muhbirlik mevcut örgütsel uygulamaların ahlaki ve yasal olmadığına inanan çalışanlar tarafından başlatıldığı düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sonuçları ne olursa olsun muhbirlik, örgüt ötesi ilgi duyulan gayeler için yapıldığı savunulmaktadır (Premeaux, 2001:6). Near ve Miceli (1996) muhbirliği; örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütsel haksızlığın ilgili otoritelere ilan edilmesi, açığa vurulması olarak tanımlamışlardır. Near ve Miceli (1996), muhbirlik ismini verdikleri araştırmada, erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel ses çıkarma eğiliminde oldukları ortaya çıkarmıştır.

İlerleyen yıllarda ortaya çıkan bir diğer çalışma ise LePine ve Van Dyne tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada sesliliğin, muhbirlikten farklı olduğunu; sesliliğin daha çok pozitif değişikliği desteklediği yerde muhbirliğin eleştirinin yanı sıra olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik olduğu tespit edilmiştir. Dahası muhbirlik, ciddi bir ihlali içeren etik boyutunu ifade ederken çalışan sesliliği öncelikle iş ile ilgili fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmaktadır (Akt. Erdoğan, 2011:28).

Örgütsel ses ve sessizlikle yapılan diğer bir çalışma da örgütsel muhalefet çalışmalarının olduğu görülmektedir. Örgütsel muhalefetle ilgili yapılan çalışmalarda benzer tanımlar olduğu görülmüştür. Bu tanımlar incelendiğinde muhalefetle ilgili beş önemli noktanın vurgulandığı görülmektedir. Bunlardan ilki, “muhalefetin içindeki bulunduğu durumla ilgili duyulan tatminsizlik sonucu ortaya çıktığı, ikincisi örgütün şimdiki pozisyonundan farklı bir pozisyonu savunmayı gerektirdiği ve üçüncüsü ise muhalefetin açık bir protesto ve itirazı gerekli kıldığıdır. Bunlara ek olarak, öne çıkan diğer bir nokta muhalefetin yapısı itibari ile olumsuz olduğu ve ağırlıklı olarak prensip sorunlarını içerdiği” (Kassing, 1997:312).

İlkeli örgütsel muhalefet, “çalışanların örgütsel statükoyu protesto etmek veya değiştirmek için mevcut olan politika veya uygulamaya kasıtlı olarak karşı durma çabası” olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001:4).

Kassing (1998) yılında yaptığı bir çalışmada muhalefeti tanımlamak için üç strateji ortaya koymaktadır. Bunlar;

(1) *Açık Muhalefet (articulated dissent): Örgüt içerisindeki düzeltmeleri etkileyecek yönetici, amir, müdür gibi kişilere açık, anlaşılır ve yapıcı bir şekilde muhalefeti ifade etmektedir.*

(2) *Gizli Muhalefet (latent dissent): Çalışanların düşüncelerini dile getirmek istedikleri fakat bunun için yeterli yolun olmadığını anladıklarında ortaya çıkan bir durumdur. Sonuç olarak çalışanlar kendilerini engellenmiş hissederek, muhalefetlerini örgüt içerisinde etkisi olmayan kişilere ya da kendileri gibi engellenmiş hisseden kişilere daha agresif bir şekilde ifade etmeleridir.*

(3) *Dışsal Muhalefet (displaced dissent): Örgüt içerisinde herhangi bir kişiye meseleyi anlatmadan ya da itiraz etmeden karşı görüşte olmayı ve muhalefeti politik kaynakların dışında eş, aile üyeleri, iş dışı arkadaşlar, yabancılar gibi harici kişilere ifade etmeyi içermektedir.*

Örgütsel muhalefet konusunda yapılan diğer bir çalışma Graham'ın 1986 yılındaki yaptığı çalışmadır. “Graham örgütsel muhalefet için altı boyuttan oluşan bir tipoloji ortaya atmıştır. İkisi, bireyin sessizliği sürdürmesi ve örgütte kalması veya sessizce ayrılması için dereceyi içerir. Prensipli örgütsel muhalefet formlarının diğer dördü, seslilik temellidir ve bireyin örgütte kalması veya örgütten ayrılması ve seslilik ifadesi kanalının örgütün içine veya dışına doğru olması şeklinde farklılaşır. Seslilik temelli dört form şunlardır: (1) İç kanalları kullanarak bir içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek (içsel-kalma), (2) İstifa için çıkış sebeplerini açıklamak (içsel-ayrılma), (3) Dış baskı aracılığıyla içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek (dışsal-kalma), (4) Toplumsal protesto ile birlikte çıkmak (dışsal- ayrılma). Graham’a göre son iki form, ispiyonculuk tiplerini oluşturur” (Brinsfield, 2009:12 –13).

İkinci aşama döneminde araştırılan diğer bir konu “şikayet”tir. Bu konuda Kowalski'nin 1996 yılındaki yaptığı çalışanların sessizliği konusundaki çalışmaya rastlamaktayız. Kowalski şikayeti, “özel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açıklamaya yönelik veya psikolojik amaçlar güden veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri” olarak tanımlamıştır. Şikayet genel olarak tatminsizliğin bir göstergesi olarak çalışanlar tarafından ifade edilir. Fakat, Brinsfiel (2009) şikayetin sadece tatminsizlikten kaynaklı olmayacağını, bazı çalışanların memnun oldukları halde sempati toplamak ve dikkat çekmek amaçları ile şikayet edebileceğini ifade etmiştir.

Bu dönemde araştırılan başka bir konuda “sosyal dışlanma” konusudur. Sosyal dışlanma kavramı bir süreci ifade etmektedir. Sosyal dışlanma, “toplumun bir üyesi olan bireyin, belli bir süreç içerisinde var olduğu toplumdan maddi ve manevi bir şekilde uzaklaşması, ayrılması” şeklinde tanımlanabilir (Silver, 1994:532). Silver’e göre sosyal dışlanma olgusu daha çok toplumla uyum sorunu yaşayan bireylerde gerçekleşmektedir. Sosyal bütünleşmenin karşıtı olarak ele alındığında, sosyal dışlanma sivil, politik, ekonomik ve sosyal vatandaşlık haklarından

mahrum edilme durumu olarak tanımlanmaktadır. Sosyal dışlanma kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda Fransa'da dile getirilmeye başlamış ve daha çok engelliler, problemli insanlar, suçlular, hastalar, muhtaç yaşlılar, asosyal insanlar “sosyal uyumsuzluk” içindeki insanlar olarak nitelendirilmiştir (Silver, 1994:532). 1980'li yıllara gelindiğinde ise bu kavram işsizler, yoksullar ve eşitsizliğe uğrayan insanlar için kullanılmaya başlanmıştır.

Silver (1994), sosyal dışlanmayı, farklı toplum modellerinde ekonomik, politik, sosyal ve kültürel ortaya çıkış nedenlerine göre dayanışma, uzmanlaşma ve tekelleşme şeklinde üç paradigma şeklinde incelemiştir. Bu paradigmlar sırasıyla, “cumhuriyetçi, liberal ve sosyal demokrat tezlerden etkilenmiştir. Dayanışmada dışlanma, sosyal ve kültürel bağların koparak, toplum ve birey arasındaki sosyal uyumun bozulması şeklinde ifade edilmektedir. Uzmanlaşma ise liberalizm düşüncesine dayanmaktadır ve sosyal düzen, özerk bireylerin kendi çıkarlarıyla hareket ederek diğer bireylerle oluşturdukları karşılıklı alışveriş olarak görülür. İşgücünün farklı alanlara bölünüp uzmanlaşması, ekonomik ve sosyal alanda etkileşim halinde olmasıyla toplumsal yapı gerçekleşir ve bu yapının bozulması dışlanmayı doğurur. Tekelleşme ise sosyal düzeni zorlama, hiyerarşik güç ilişkilerden kaynaklanan bir baskı olarak değerlendirilir” (Silver,1994).

Dönemin diğer çalışmalarından biri sağır kulak sendromudur. Çalışanların memnuniyetsizliklerini direkt ve açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görür (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Sağır kulak sendromu konusunda çalışan Peirce ve arkadaşları (1998:48-49) bu sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini savunmuşlardır. Bunlar;

- 1- *Niteliksiz ve yeterli olmayan örgütsel politikalar; elverişsiz ve belirsiz yöntemler,*
- 2- *Yönetmel gerekçeleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsemesi,*

değerli çalışanların devamlı korunması, rahatsızlık vermeyi sürekli kılan çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura karşılık verilmesi,

3- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler.

1.4.3 Mevcut Aşama

Bu dönemdeki çalışmaların Morrison ve Miliken'in 2000 yılının başlarında ortaya attıkları örgütsel sessizlikle başladığını görmekteyiz. Diğer bir çalışma ise Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptıkları çalışan sessizliği ile ilgili çalışmadır. Daha sonra ise Van Dyne ve arkadaşlarının 2003 yılında çalışan sesliliği üzerine yaptıkları çalışma devam etmiştir.

Brinsfield ve arkadaşları (2009) ise mevcut dalga kapsamında örgütsel sessizlik, çalışan sessizliği gibi kavramları araştırmalarına konu etmişler ve sessizlikle ilişki kurarak, işten ayrılma ve örgütsel öğrenme (organizational learning) kavramlarını incelemişlerdir.

1.5. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etkenler

Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan önemli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel etkenler olarak üç şekilde incelemek mümkündür (Alparslan, 2010; Erol, 2012; Kolay, 2012; Alioğulları, 2012)

1.5.1. Bireysel Etkenler

İşgörenin sessizlik davranışına iten etkenlerin başında bireysel etkenler yani kişiden kaynaklı etkenler gelebilmektedir. Bu etkenleri kişilik,

tutum, güven, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu ve tevekkül hali etkenleri şeklinde sıralayabiliriz.

1.5.1.1. Kişilik

Psikologlara göre kişilik, “bireyin özel ve ayırıcı davranışları”nı kapsamaktadır (Morgan, 1984’den Akt: Güney, 2007:28). Erdoğan (1991) kişiliği, “bireyin yaşam biçimi” olarak tanımladığı görülmektedir. Ancak, Erdoğan’a göre, bu yaşam biçimi kavramı içinde kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer alır. Bütün bu faktörler esas alarak Erdoğan, kişiliği, “belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımış biçimi” olarak tanımladığı görülmektedir (Erdoğan, 1991:236). Kişilik, ‘bireyin kendi açısından, bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir’. Kişilik “insanın kendisinde olup bitenleri değerlendirerek, kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesi” şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanın başkaları açısından kişiliği, “onun varolduğu toplum içersinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır” (Eren, 2000:67).

Eren’e (2000) göre, bireyler fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibariyle de birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. “Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olmaktadır. Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran önemli unsurları, alınan eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirlenebilmektedir” (Eren, 2000:67).

“Belirli bir grup içinde yer alan bireylerin kişisel ve özellikleri söz edildiğinde bazılarının sevimli, bazılarının ise sevimsiz oldukları, bazılarının sosyal, bazılarının ise bireycil oldukları, bazılarının başarılı bazılarının ekonomik olduğu söylenir ve bu yönleri ile kişilerin genel değerlendirilmesi yapılır. Bu özelliklerin her biri de kişilik özelliklerinin bir

sonucu veya bir bölümü olarak düşünülür” (Erdoğan, 1991:235). Şerif ve Şerif’e (1996) göre, çeşitli etkinliklerde bireyler arasındaki etkileşim sırasında bir grup yapısı biçimlenmektedir ve insanlar farklı işlevler üstlenir. İnsanların her biri görece bir statü kazanmaktadır ve böylece işlerin yürütülmesinde bir rutin ve kurallar oluşmaktadır. Şerif ve Şerif bu rutinleri, kuralları, davranış standartlarını, savunulacak değerleri, grup etkileşiminin yan ürünleri olarak açıklamaktadırlar. Kurallar, standartlar ve değerlerden oluşan bu üst yapıyı da “grubun sosyal normları” olarak tanımlamışlardır (Şerif ve Şerif, 1996:237).

Örgüt içerisinde kişilik özellikleri ve bireysel farklılıklar kendini göstermektedir. Genelde bireyler sosyal bir varlık oldukları içinde bulundukları örgüt içinde uyum içinde yaşama çabasıdadır. Bu çabayı gösterirken çoğu birey kişilik özelliklerinden kaynaklı sessizlik içinde varlığını sürdürebilme özelliği gösterebilmektedir. Çünkü grup normlarına karşı çıktığı zaman reddedilme veya dışlanma korkusuyla baş başa kalır. Bu korku aslında onun özgüveni ile alakalı bir durumdur. Çünkü çalışanın kendisine karşı hissettiği düşük öz güveni, iletişim korkusu ve iletişim kurma halinde yaşayabileceğini inandığı olumsuz durumlar ve hissettiği yetki ve kontrol durumu örgüt içerisinde sessiz kalmasına veya kalmamasına etki eder (Brinsfield, 2009: 72).

Kişilik özelliklerinin bir yansıması olan öz saygıda bireyin örgüt içerisindeki davranışlarını yönlendiren diğer bir olgu olarak açıklanır. Öz saygı “kendine saygı duymak ve değer vermek” olarak tanımlandığı görülmektedir. Öz saygının bireylerin etkileyici ve anlamlı davranışları üzerinde, önemli ve pozitif etkisi bulunduğu düşünülmektedir. Ayrıca öz saygı ve bireyin örgütsel değişikliklerle başa çıkması arasında ve kişilerarası etkileşimde olumlu bir etkisi bulunduğu inancı hakimdir. Buna göre öz saygısı yüksek olan bireyler toplum içinde açıkça konuşma eğiliminde oldukları gibi, öz saygısı düşük bireyler açıkça konuşmaktan doğacak riskleri alamadıkları için açıkça konuşmaktan kaçındığı düşünülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003:1543).

Kişide bulunan özyeterlilik duygusu kişinin örgüt içerisindeki davranış kalıplarını belirleyen önemli başka bir olgudur. Bandura'ya göre öz yeterlilik, “bireyin belli bir performansı göstermesi için gerekli etkinlikleri düzenleyip başarılı bir biçimde gerçekleştirme kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısıdır”. Öz yeterlilik zamanla, “tecrübeler vasıtasıyla gelişen bir inanç” olarak açıklanmaktadır. Bireylerin ne yapabilecekleri konusunda öz yeterliliklerini doğrudan deneyim, diğer insanları gözlemlmeleri ya da başkalarının yorumlarını dinleme yoluyla geliştirebileceği düşünülmektedir (Lee, 2005: 490). Kişiler öz yeterlilik inancını, örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini, kişilerin eyleme geçip geçmeme kararlarını ve zorluklar karşısında mücadele azimlerini yönlendirme suretiyle gösterdiği ifade edilir. Ayrıca, öz yeterlilik, bireylerin kendilerine zor ve gerçekçi hedefler seçerek bu hedeflere daha fazla bağlılık göstermelerini sağladığı ve onların bireysel performanslarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Bandura, 2000: 120).

Kutlay'ın (2012) araştırma görevlilerin öz-yeterlilikleri ve örgütsel adanmışlıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptıkları araştırma sonuçlarında araştırma görevlilerinin öz-yeterlilik ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel sessizlikleri ile etkili olduğu ve öz-yeterlilikleri düşük olan araştırma görevlilerin sessizlik davranışına daha eğilimli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç öz-yeterlilik düzeyinin sessizlik davranışında etkili olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

“Öz-yeterlilik inancı kişilerin eyleme geçip geçmeme kararlarını ve zorluklar karşısında mücadele azimlerini yönlendirerek bu örgütsel süreçleri etkilemektedir. Eğer örgütler çalışanlarının öz-yeterlilik inançlarını yükseltmeyi öğrenebilirse, örgütün genel performansını da yükseltebilirler” (Basım, vd., 2008: 122). Bu nedenle öz yeterlilikleri yüksek olan kişilerin herhangi bir zorlukla karşı karşıya kaldıklarında mücadeleye geçerek olaylar karşısında sessiz kalmamaları beklenmektedir.

Halbu ki özyeterliliği düşük olan bireyler karşılaştığı ufak bir olay karşısında bile sessiz kalmayı tercih edecektir.

Kendilik algısı da kişisel özellik bakımından bireyin örgüt içerisindeki uyumunu, etkilemektedir. Kendilik algısı yüksek olan kişilerin öz saygıları, öz güvenleri ve benlik duyguları güçlü olmaktadır. Kişilerarası ilişki ve iletişime geçmede de başarılı olurlar. Bu bireylerin kendilerini gerçekleştirme ve üretim yetenekleri gelişmiştir. Sosyal süreçleri daha iyi kullanabilmekle birlikte, yeni durumlara ve süreçlere uyum yetenekleri oldukça yüksek olduğu görülür. Sosyal ilişkiler ve çevre edinebilme de diğer insanlara göre daha başarılı olurlar. Kendilik algısı yüksek olan insanlar daha uyumlu, olaylar karşısında daha temkinli karşılama yetenekleri vardır. Baskın kişilik özellikleri onların sosyal süreçleri daha iyi kullanabilmesine ve kişisel olarak ön plana çıkmalarına yardımcı olur. Bu kişilerin sinik veya ezik olmayışı, yüksek benlik saygıları yeteneklerini güçlendirmektedir. Kişilerin özellikle erken yaşlarında veya ileri yaşlardaki kendilerine uygulanan baskıya bağlı olarak kendilik algıları olumsuz olarak etkilenir. Kişiliği zedelenmiş birinin kendilik değeri düştüğü, kendine olan saygısının ve özgüveninin azaldığı birçok araştırmalarla ortaya konmuştur (Loos ve Alexander, 1997: 361'den Akt: Tutar vd., 2009:490).

Kendilik algısıyla ilgili kavramlar bir diğeri ise *kontrol odağı* kavramı olarak gösterilmektedir. Kontrol odağı “kişilerin ulaştıkları sonuçların ne şekilde açıklanacağı, nelere atfedileceği ile ilgilidir” (Tutar vd., 2009:491). Tutar vd., (2009) göre, kontrol odağı içsel olanlar bunun nedenini içsel faktörlerde, beceri ve yeteneklerinde kısaca kişilik özelliklerinde görürken, kontrol odağı dışsal olanlar, bunu çevresel faktörlere atfederler. Bununla birlikte, davranışları ile pekiştireçler arasında ilişki olduğunu düşünen insanlar, içsel kontrol odağına sahip kişiler olarak kategorize edilirken, davranışlarıyla pekiştireçler arasında ilişki kurmayan şahıslar, dışsal kontrol odağına sahip kişilerdir. Tutar vd., bunu başka bir ifadeyle şu şekilde açıklamışlardır; “içsel kontrol odağına sahip olan kişiler pekiştireçleri, kendi kişisel özelliklerinde ararken, dışsal kontrol odağına

sahip olan kişiler, bunları kendi kontrolleri dışındaki güçlerde aramaktadırlar. İçsel olanlar daha bireyci özellikler taşıırken, dışsal olanlar, daha kadercidir. Kendilik algısı yüksek olan kişiler içsel kontrol odağı gelişmiş olan kişilerdir. Davranışlarının arkasındaki temel motivasyon kendi kişilik özellikleri ve öz saygılarıdır. Bunlar herhangi bir amacı başarmak için içsel pekiştireçlere yönelen, kendilerinden beklentileri yüksek insanlardır” (Tutar vd., 2009:491).

Kişiliği oluşturan diğer önemli dilim “yetenektir”. Yetenek denildiğinde, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamından söz edilmiş olur. Yetenek “kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır” (Erdoğan, 1991:244). Bu durumda Erdoğan, yeteneği, bireyin davranışlarını düzenleme ve gerçekleştirmede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri, olarak görmenin mümkün olacağı görüşündedir. Erdoğan’a göre, bedensel yeteneklerin kazanılması, yaşa ve belirli tecrübelerle bağlı iken, zihinsen yeteneklerin elde edilmesi kalıtsal özelliklere ve öğrenim yoluyla sağlanan birikime bağlıdır (Erdoğan, 1991:244). Erdoğan, her bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler farklı olacağından, bu farklı kişilik ve farklı yeteneklerin bulundukları örgütte ortaya çıkış şeklinde farklılaşacağına inanmaktadır. Erdoğan’a göre zihinsel yeteneğini kullanan bireyler kendilerini ifade etmede ve göstermede daha aktif durumdadır ve zihinsel yetenek ile zeka arasında, bu ilişki nedeniyle de kişilikle zeka arasında bir ilişki mevcuttur (Erdoğan,1991:246).

1.5.1.2. Tutum

Bireyin toplumsal bir yapıya dönüşmesi, birçok tutum ve davranışların birlikteliğiyle olmaktadır. Tutum, “psikolojik bir düşünsel oluşum içinde ve toplumsal değer, norm ve ilişkilerin etkisiyle oluşurlar. Birçok sosyal psikoloğa göre tutum, zihinsel (bilişsel) bir öge, bazılarına

göre davranışı yönlendiren duyumsal bir ön düşünce, kimilerine göre de ideoloji, ya da kanaat oluşumunu etkileyen bir değerler bütünü bir vaziyet alıştır” (Tolan vd., 1991:259). Erdoğan (1991:365); tutumu oluşturan faktörleri üç aşamada ele almıştır. Bunlar şu şekilde açıklamıştır; “zihinsel ve bilgisel faktörler, duygusal ve hissi faktörler ve davranışsal faktörlerdir. Tutumun zihinsel yönü bireyin tutum konusu, olun objeye karşı inançlarıdır. Tutumun zihinsen faktörü her bir kişinin bilgisel evrimi sonucudur. Kişi bazı kaynaklardan tutuma konu olan olgu konusunda bilgiler alır, bilgilerini kendi zihinsel yapısı doğrultusunda diğer bilgilerle birleştirir ve bir inanç sistemine ulaşır. Duygusal-hissi faktörler ile kişinin tutuma konu olan olay veya objeye karşı heyecanları anlatılmaktadır. Tutuma konu olan obje hoş gidebilir veya hoş olmayabilir, sevilir veya sevilmez bu tür yargılar da tutumun his-duygu olan yönünü ortaya koyar” (Erdoğan, 1991:365). Tolan vd., (1991) göre, tutumların duyumsal boyutu üç ayrı düzlemde açıklanabilir. “Tutumları bireyin genel davranışlarından çıkarsıyabilmek için onların “istemsel” (yapısal) boyutlarını bilmek gerekir. İkinci olarak, tutumların “yoğunluk” boyutu vardır. Tutumun yoğunluğu, psikolojik nesneden kişinin etkilenme derecesini belirtir. Üçüncü olarak “süreklilik” boyutu etkilenmenin gücü ile birlikte tutumun devamlılığını gösterir” (Tolan vd.,1991:263). Tutumun davranış faktörü, “kişinin bir harekete eğiliminin olması halidir”. Kişinin inanç ve bilgileri sonucundan ortaya çıkan yargısı onu bir objeye karşı olumlu veya olumsuz harekete eğilimli hale getireceği düşünülmektedir. Bu son oluşum tutumun davranış faktörü olarak açıklanmaktadır (Erdoğan,1991:366).

“Bireyler olaylara kendi görüş açılarından bakarlar ve bu nedenle, kişisel tutumları, kişisel yargılarını oluştururlar. İnançlar değiştirebildiği ölçüde tutum ve davranışların değiştirilmesi de olanak kazanır. Zihinsel bir alışkanlık olan tutum da diğer alışkanlıklarda olduğu gibi akıl ve mantık gibi ussal yollara çoğu kez olanak vermez. Bazı hallerde birey kendi gerçek tutumunu önceden belirleyemez. Bireysel tutumlara yön veren olaylar daha önce kişinin başından geçmiş olay ve deneyimlerin bir sonucudur. Bu

tecrübelerin etkileri arasında doğup yaşadığı çevre, cinsiyet, eğitim, sosyal mevkii vs. bireysel özellikler sayılabilir” (Eren, 2000:164).

Katz’a göre tutumların dört önemli fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonları şu şekilde özetlemek mümkündür (Erdoğan,1991:369).

1. *Uyumlandırma Fonksiyonu: Tutumların birinci fonksiyonu uyumlandırma fonksiyonudur. Tutumlar kişilerin iş ortamlarına uyumlarını sağlar. İşgören yöneticisini benimserse ona karşı olumlu bir tutum geliştirecek ve bu pozitif tutumda işgörenin işine ve iş ortamına uyumunu sağlayacaktır.*
2. *Bireysel Savunma Sistemi Fonksiyonu: Kişi kendisini algıladıkça kendisine göre olumlu veya olumsuz davranışları algılayacak kendisine göre yargı sistemi oluşturacaktır. Bu yargıların sonucunda olumlu ve olumsuz kararları verecek, kişinin bazı kişileri kabul etmesi, onları olduğu gibi benimsemesi mümkün olacaktır. Bu tür davranışlar bireyin savunma mekanizmasını güçlendirecektir.*
3. *Değerleri Açık Hale Getirme Fonksiyonu: Tutumların diğer bir fonksiyonudur. Bir ortamda bulunan kişi o ortamın belirli kuralları algılayacak, sonunda bir değer yargısına sahip olacaktır. Bu yargının etkisi altında kalarak belirli olay ve durumlara karşı tutumlar oluşturacaktır. Bu tür tutumlar daha sonraki davranışsal safhalarda değer yargılarının algılanması ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır.*
4. *Bilgi Fonksiyonu: Bilgi fonksiyonu diğer bir tutum fonksiyonudur. Tutumlar kişilerin belirli ortamlar hakkında bilgi oluşturmalarına elde ettikleri bilgiler doğrultusunda yeni tutumlar oluşturmalarına yardım ederler. Kişi bir*

objeye karşı tutum oluşturacak, bu tutum doğrultusunda bilgisini derleyecek ve inanç sistemini güçlendirecektir.

Birey, insan ilişkilerini ve dışındaki dünyayı, ancak zihninde düzenli bir dizime sokarak, karmaşık bir nitelik taşıyan evreni anlayabileceği düşünülmektedir. Tolan vd., (1991) göre bu düzenlilik, ancak zihninde düzenli bir biçime sokarak anlayabilir ve kuşkusuz bu bireyin algılama düzeyiyle orantılı bir düzenliliktir. Birey toplumdaki yerini, bireysel gereksinme ve amaçlarını ancak böyle saptayabilmektedir (Tolan vd., 1991:266).

Sonuç olarak bireylerin inançları, değerleri, tecrübeleri, deneyimleri ve edindikleri bilgiler sonucunda bireysel gereksinimlerini karşılamak için bulunduğu sosyal ortamda bir tutum sergileyecektir. Özellikle iş ortamlarındaki örgüt yapıları içinde işgörenlerin yönetime ve iş arkadaşlarına karşı belirleyeceği tutum onun sessiz kalmasına neden olacaktır.

1.5.1.2 Güven

Güven; “ tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin doğruluklarına, dürüstlüklerine, ticari ahlakına ve bilinçli olarak birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançtır” (Dönertaş, 2008:34). Mayer, Davis ve Schoorman’ın (1995) tanımına göre güven; “bir tarafın (birey, grup veya örgüt), onun direkt olarak kontrol etmeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir”.

Güven “paylaşılan beklentiler dizisi” olarak ifade edildiği görülmektedir. Güven, “riskli durumlarda bile örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalardan emin olmaya dair olumlu beklentiler taşıması” (Börü, 2005:314-316) şeklinde tanımlanmaktadır. Börü’ye göre eğer bir

organizasyonda yaşayan bireyler müşterek ahlaki kurallara uygun davrandıklarından dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, örgütsel yenilikleri başarılı bir şekilde uygulayabilirler. Bununla birlikte, örgütsel güvenin sağlanamadığı ortamda yönetim de doğal olarak baskı ile insanları bir arada ve iş birliği içerisinde tutmaya çalışacaktır (Börü, 2005:314-316).

Örgüt içinde bireysel ve kolektif öğrenme sonucu “güven” oluşmaktadır. Güven ve karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıktığı ve sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşim sonucu oluştuğu düşünülmektedir (Lazarc, 2003:147). Driscoll (1978:55) güvenin bireyin davranışlarını anlamlandırmada anahtar değişken olduğunu ileri sürmüştür. İslamoğlu ve arkadaşları (2007:57) ise kuruma güven duygusunun; “dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişin, pozitif bir imajın, huzurlu ve adil bir ortamın, işe alım ve uyarılmanın önem verildiği, örgütsel bağlılığın sağlanmaya çalışıldığı, mali yapının sağlam olduğu, çalışanlara ilginin, saygının bulunduğu, performans değerlendirmelerinin adaletli olduğu, çalışanların ihtiyaçlarına özen gösterildiği ve uzun süreli istihdamın önemsendiği” bir örgütsel yapısı ile mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar olmadığı takdirde ise çalışanların kuruma karşı güvenleri sarsılacak bu durum çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyecektir.

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında üç farklı boyutta güvenin açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlar; yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarıdır. Çalışanlar iş yaşamları boyunca yöneticiye güvenme ihtiyacı duyar. Bu güven onların performansını, iş tatmini ve işe bağlılıklarını etkilemekle birlikte onların davranışlarını da birebir etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışanla yönetici arasında oluşturulmamış bir güven duygusunda, çalışan genelde herhangi bir konu ve veya olay karşısında düşüncelerini ifade etmekten kaçınır. Aynı durumda “örgüt içerisinde arkadaşlar arasında oluşturulamamış güven ortamında genellikle sessizlik ikliminin hakim olması beklenir. Bu güven ortamının sağlanmaması çalışma arkadaşları

arasında gerekli iletişimin sağlanmasını da engelleyerek, ekip çalışmasını, takım ruhunun gelişmesini önleyecektir. Bu nedenle büyük ölçüde çeşitli özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar çevresinde bir araya gelmesi, bunu maksimum katılım ve güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları giderek daha fazla önem kazanmıştır. Dolayısıyla günümüzün modern örgütlerinde, örgüt üyeleri arasında güven duygusunun sağlanması bir gerekliliktir” (Asunakutlu, 2002:1-2).

1.5.1.3. Algılanan Risk

Çalışanlar örgüt içinde fikir ve düşüncelerini ifade ettiklerinde alacakları olumsuz tepkileri düşünerek konuşmayı risk olarak algılayabilmektedir. Çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın tehlikeli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Çalışanlar, bulundukları örgüt ortamlarında herhangi bir olay veya durum karşısında konuştuklarında bunun olumsuz sonuçlanacağını düşünür. Bu oluşum genelde sınama veya olumsuz pekiştirme ile gerçekleşmiş bir durumdur. Çünkü çalışan bir durum karşısında tepki verdiği zaman istenmeyen veya hoşnut olmayan tepkilerle karşılaşılıyorsa bu konuşma davranışı artık onun için riskli bir davranış olarak pekişmiş durumdadır.

Calpham ve Cooper’e (2005) göre, örgüt yöneticilerinin genel olarak muhalif seslere çok fazla toleransı olduğunu söylemek mümkün değildir. Calpham ve Cooper bunun nedenini, korku ve sindirmenin olduğu ortamlarda çalışanlar sessiz kalmaya mecbur bırakıldığına ve kurum politikalarına müdahaleye ve yönetsel yetkilere karşı istekli olmayan bir tutum sergilediğine bağlar. Onlara göre, önemli bir paydaş olarak çalışanlar bilirler ki; çoğu zaman fikirleri üst yönetim ile iletişim halinde olamayacaktır ve özellikle kamu örgütlerinde işler, düşünceler her daim üst yönetimin yönetimi ile sınırlı olmaktadır (Calpham ve Cooper, 2005: 289).

Konuşmanın çalışanlar tarafından riskli görüldüğü örgüt yapılarına bakıldığında, organizasyonel kararlarda çalışanların yönetime katılımının sağlanmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar tarafından algılanan riski minimize etmek için çalışanın kararlara katılımının sağlanması, yaratıcı düşünce ve fikirlerin teşviki oldukça önemlidir.

1.5.1.5. Geçmiş Tecrübeler

Deneyimler ve geçmiş tecrübeler sessizlik davranışını etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. “Deneyim ve davranış, bireye yalnızca dışarıdan etki eden ya da kişinin kendinden kaynaklanan faktörlere göre açıklanamamaktadır. İç ve dış etkiler, birbirine etki ve tepkide bulunarak yargıda bulunma, algılama, imgeleme vb’de kendini gösteren belirli bir psikolojik örüntüyü (bütünleşme, organizasyon) biçimlendirirler. Davranış, hem dış hem de iç faktörlerin birlikte belirlediği merkezi psikolojik bütünleştirmenin ardından gelmektedir” (Şerif ve Şerif, 1996:40). Bu nedenle çalışanlar örgüt içerisinde bir davranış veya tepkiye karar verdiklerinde geçmiş tecrübe deneyimlerinden faydalanırlar. Özellikle yeni işe başlamış bir çalışan, örgüt yapısı içinde gerek amirleri ile gerekse iş arkadaşları ile kurduğu iletişim sonucunda aldığı geribildirimlere göre bir tutum sergileyecektir. Geçmiş deneyimlerinde konuştuğu takdirde devamlı zarar gören bir çalışan için artık konuşmak, ses çıkarmak riskli bir davranış olarak algılanacaktır. Bu davranış kalıplarının oluşumu şartlandırma veya pekiştirme kuramları ile açıklamak mümkündür. Bu teoriye göre “çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir. Bir davranışı pekiştirmek ve onu alışkanlık haline getirmek için psikolojide dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırmadır” (Eren, 2000:524-526). Bunlar kısaca açıklanırsa;

Olumlu pekiştirme; bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez

ödülleri verilmektedir. Olumsuz pekiştirme ise; birey tarafından yapılmış veya denemiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranış yöneltmek için başvurulacak tedbirlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Diğer bir yöntem son verme; ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimini değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirmedir. Bu, bir davranışı ortadan kaldırma ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusudur. İş görenin eğer aynı hareket veya davranış tekrar edecek veya sürdürecektir olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır. Son yöntem ise cezalandırmadır. Cezalandırma; istenmeyen bir davranış ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmaktır. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Cezanın güdüleyici bir unsur olmaktan çok yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu ifade edilebilir (Eren, 2000:524-526).

1.5.1.6 İzolasyon Korkusu

İzolasyon yönetim biliminde kavramsal olarak ayırma, ayrılma anlamında kullanılmaktadır. Örgüt içerisinde izolasyon olgusu sosyal izolasyon olarak nitelendirilir. Sosyal izolasyon örgüt içindeki bireyin diğer örgüt üyeleri tarafından ayrımlaştırılması şeklinde ifade edilir. Çalışanlar genelde örgüt içerisinde uyum içinde olmak istedikleri ve herhangi bir olay ve durum karşısında çoğunluğun gösterdiği davranış ve tepkileri göstermeye çalıştıkları düşünülür. Çünkü farklı bir davranış gösterdiklerinde tepki alacaklarını ve dışlanacaklarını düşünmaktadırlar. Bu nedenle işgören, şikayet eden veya sorun çıkaran biri olarak düşünüleceğini ve sonunda bu nedenle izolasyon ile karşı karşıya kalacağını düşündüğü için de sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Zira örgüt üst

yönetimi asilerden hoşlanmaz. “Mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur. Örgütten dışlanırım. Konuşmak bir yarar sağlamaz, buna değmez. Hem konuşmam bir fark yaratmaz hem de karşı taraf buna karşılık vermez. Konuşursan cezalandırılırım. İşimi kaybedebilirim veya terfi ettirilmem”. Genel gidişata uyan çalışanlar ödüllendirilir. “Sorun oluşturan çalışanlardan emekliliği yaklaşanları şikayet etmem. İlgili sorunu örtbas ederim. Ayrıca ispiyoncu olarak algılanmak istemem. Örgüt içinde sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olur” düşüncesi izolasyon korkusunun temelini oluşturur (Morrison vd., 2003:1462-1465).

Çalışanlar genel olarak izolasyon korkusu nedeni ile ses çıkarmak yerine ait oldukları grupların normlarına uyma eğilimi göstermeyi tercih etmektedir. Eren (2000) göre, normlar bir kere benimsendikten ve çoğu üyelerce kabul edildikten sonra ‘dinamik baskı araçları’ şekline dönüşür. Eren bu baskı olayını şu şekilde açıklamaktadır: “Grup üyeleri bazı zamanlar bireysel olarak belirli bir davranış biçimini benimsememiş olsa bile, hatta daha ileri giderek bireyin kişisel amaçlarına bu davranış ters düşse bile, norma uymak sorunda kalır. Bu nedenle, normlar ‘sosyal baskı araçları’ niteliğini taşımaktadır”. Eren’ e göre normlara uymama veya onlardan kısmen de olsa sapmalar halinde ilgiliye hatalı olduğu hissettirilir veya açıkça bildirilir ve davranışını norma uygun hale getirilmesi belirtilir. Sosyal baskılar burada devreye girer ve üyeler bu uyarılar karşısında ilgisiz ise belli bir süre sonra bireysel uyarılar sosyal baskı halini alır. Böylece, üye ya norma uygun davranır ya da belirli bir süreç içinde grup dışına itilerek yalnız bırakılır. Bu yönetime maruz kalan kişiler, başarısızlık olasılıkları da artacağı için yönetimin de gözünden düşerler (Eren, 2000:100).

1.5.1.7. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışanlar genel olarak örgüt içinde hoşnut olmadıkları veya diğer insanlar tarafından hoşnut karşılanmayacak konularda konuşmak istemezler. Çünkü konuştukları zaman gerek amirleri ile gerekse iş arkadaşları ile

ilişkilerinin zedeleneyeceğine inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000). Bu nedenle sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Bazı çalışmalar bu olguyu desteklemektedir. Örneğin, Baykal ve Yalçın'ın (2012) yılında Hemşirelerde örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin yaptıkları bir çalışmada ilişkileri zedeleme korkusunun en öncelikli sessizlik nedenleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Yine Morrison ve Miliken (2000), çalışmalarında ilişkileri zedeleme korkusunun sessizlikte önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanlar özellikle amirlerine karşı her hangi bir olumsuz tepki görmemek ve üst-ast ilişkisinin zarar görmemesi için, yönetim tarafından yapılan herhangi bir yanlışlık veya hata karşısında sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çünkü çalışan için üstü ile kurduğu ilişkinin zedelenmemesi büyük önem taşır. Böyle bir zedelenme karşısında çalışan terfi veya herhangi bir ödül durumunda tercih edilmeyecektir.

1.5.1.8. Tevekkül Hali

Çalışanların bir kısmı karşılaştıkları herhangi güç durum ve olaylar karşısında ses çıkarmak yerine “tevekkül halinde olma (iş oluruna bırakma)” davranışı içinde bulunurlar. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen kimseler, mücadeleci olmak yerine kendilerini hayatın akışına kaptırmışlardır. Bu kimseler “yüze yüze sonuna geldik” veya “bundan sonrası Allah Kerimdir” felsefesine sıkı sıkıya bağlanmışlardır (Eren, 2000:236). Bu felsefi inanış aslında kadercî yaklaşımın baskın bir göstergesidir.

1.5.2. Örgütsel Etkenler

İşgörenin sessizlik davranışında örgütsel etkenlerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel etkenleri, sessizlik iklimi, örgütsel sosyalizasyon, örgütsel normlar, güç mesafesi, örgüt kültürü ve monotonluk şeklinde sıralamak mümkündür.

1.5.2.1. Sessizlik İklimi

Çalışanları sessizliğe iten örgütsel sebeplerden biri sessizlik iklimi olarak görülmektedir. İklim, genel olarak çalışanların psikolojik tutum ve tavırlarının yarattığı havadır. Moran ve Volkwein'e (1992:20) göre, örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütten ayırt eden kalıcı özelliklerle, çalışanların özerklik, güven, birliktelik, destek, tanınma, yenilik ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algıyı temsil etmekte ve çalışanların etkileşimi ile oluşmaktadır. Örgüt iklimi aynı zamanda herhangi bir durumu yorumlarken temel alınmakta, geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmaktadır. Örgüt iklimi çalışanların davranışını belirlemede etki kaynağıdır. Sessizlik iklimi ise çalışanlar tarafından belirli bir süreç sonunda ortak algılar sonucu örgütte yaratılan sessizlik ortamıdır.

Sessizlik iklimine sahip örgütlerde diğer örgüt mensupları düşüncelerini açıkça ifade etmeyi düşünselerde dışlanma tehlikesine karşı bu iklime uymayı tercih ederler. Çünkü diğer işgörenler sessizlik ikliminin hakim olduğu bir örgütte konuşmanın her zaman için riskli ve tehlikeli olduğu fikrine sahiptir.

Çalışan sessizliği örgütsel problemler ve iklim faktörü ile ilişkili olduğu ifade edilir ve örgütsel bağlamda sessizlik iklimini iki ortak fikir üzerine dayandırılır. Bunlardan birincisi, çalışanlar arasında problemler veya olaylar hakkında konuşmanın boşuna olacağı diğeri ise tehlikeli sonuçların ortaya çıkabilme ihtimalinin olması şeklinde açıklanmıştır. Bu düşüncelerin olduğu bir iklimde sessizlik, sesliliğe göre baskın olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:708).

Morrison ve Miliken'e (2000) göre, örgütlerde sessizlik iklimini oluşturan, hızlandıran ve güçlendiren bazı soyut ve dolaylı etkenler mevcuttur. Üst yönetimin çok uzun zamandır, aynı pozisyonda aynı kişileri barındırması bu etkilerden ilki olarak açıklanmaktadır. Çünkü, bu uzun süreli birliktelik; çalışan ile yönetimin yaklaşımları, düşünüş biçimlerini,

varsayımlarını birbirine yakınlaştıracaktır. Bunun sonucu olarak belli dönemlerde değişim gösteren diğer örgütsel bölümlerde bu yönetime karşı sessizlik tepkisi oluşabilecektir. İkinci olarak ise üst yönetim ile çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, etnik köken vs.) bakımından birbirleri ile benzerlik göstermesi veya göstermemesi ile ilgili bir durumunun olmasıdır. Bu demografik özelliklerin farklı olduğu durumda ise örgütsel hiyerarşi artarak sessizlik ortamının oluşmasını sağlayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000:34).

Sessizlik iklimin oluşmasında çalışanlara göre şu faktörler etkilidir (Dover, 1956:250-255);

- 1- *Herhangi bir konu hakkında bir görüş ve düşünce iletildiği zaman bunun bir propaganda olarak algılanması,*
- 2- *Konuşulduğu takdirde çalışanlar arasında güvenirliliğin kaybedilme durumu,*
- 3- *Pozisyon adına bir risk hissedilmesi,*
- 4- *Örgüt içerisinde çalışanların bağlı oldukları sendikanın başı olarak belirme endişesidir.*

Yönetim bu algılamaları ortadan kaldırıp; hissedarlarının, çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve kamunun ilgilerine önem göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Aynı zamanda, bu paydaşları ile dürüst ilişkiler geliştirerek bunu bir sistem halinde gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilir. Ayrıca yönetim, kurulan bu iletişim ağını, örgütün temel amacına uygun ve bütünleşmiş bir halde güçlendirme faaliyetini, para harcamak olarak değil, daha kazançlı olabilmek adına düşünmesinin altı çizilmektedir (Dover, 1956: 250-252).

Slade'ye (2008) göre, çalışanın mevcut bulunduğu çalışma ortamlarında baskın bir grup hakim ise bu gücün etkisi sessizlik davranışı bir iklim haline gelebilir. Böylece bu baskın grup, çalışanların konuşması açısından engel teşkil ederek, çoğulcu olarak olayların görmezden gelinmesine sebep olacak bir etki yaratacaktır (Slade, 2008: 61).

Örgütsel sessizlik iklimi; örgütsel gelişime ve değişime karşı bir engel ve çalışanların motivasyonunu azaltan önemli bir etken olarak görülmektedir. Kişiler böyle bir iklimde fikir ve düşüncelerinin önemsiz ve tehlikeli olduğunu düşünebilmektedirler. Sessizlik ikliminin oluşmasında, üstlerin sessizliğe karşı tutumları, diğer işgörenlerin sessizliğe karşı gösterdiği tepkiler, örgüt içindeki iletişim olanakları ve bunların yanında örgütsel bağlılık ve iş tatmini de etkili olmaktadır. Üst yönetim ne kadar sessizlik ortamının oluşmasını engelleyecek davranışlar gösterirse sessizlik iklimi o kadar azalacaktır. Aynı zamanda iletişim fırsatları arttıkça işgörenler açıkça konuşma davranışı gerçekleştirebileceklerdir. Ayrıca işyerindeki diğer işgörenler sessiz kaldıkça bireyde bundan etkilenecek ve sessizlik iklimi devam edecektir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446).

Alparslan'ın (2010) sessizlik iklimi ve işgören sessizliği konusundaki çalışmasında, sessizlik iklimini oluşturan nedenlerin başında üst yönetimin etkili olduğu görülmüştür. Sessizlik ikliminin oluşmasında etkili olan ikinci unsur ise örgütteki temel iletişim yapısı olarak ortaya çıkmaktadır. “İşgören iletişim yapısını olumlu, açık ve şeffaf olarak algılaması sessizlik iklimi algılamasına engel olmaktadır”. Son olarak birim/bölüm yöneticisinin (hat yönetici) sessizlik ikliminde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.5.2.2. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, “işe yeni giren çalışanların işe başlama aşamasında farklı özelliğe sahip belirsiz bir çevreye bağlı olarak yaşamış oldukları stresli dönemin ifadesi” olarak açıklanmaktadır (Thomas ve Anderson, 2005:116). Diğer bir tanımda ise, örgütsel sosyalleşme, “örgüte ilişkin mesleki rol performansını yükseltmek için gerekli bilgi, değer ve davranışların öğrenilmesi süreci”ni ifade etmektedir. İşgören iyi bir eğitim alabilir ya da mesleki rollerini nasıl oynayacağını öğrenebilir. Ancak, işgörenin örgütsel istekleri güncel rol davranışlarından farklı olacaktır. Bu durumda, örgütsel sosyalleşme, “daha iyi bir rol performansı

gösterebilmek için, örgütsel değer ve normlara uyma ve bireysel öğrenme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Blumberg, 1980:224).

Bir organizasyonda sadece işin nasıl yapılacağını öğrenmek değil, aynı zamanda organizasyon için uygun olan davranışları kabul etmek ve bu davranışları göstermek sosyalizasyon olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon uzun dönemli bir süreci kapsadığı ve bu yüzden örgütsel sosyalizasyonun ölçümü, sadece işletmeye yeni katılan bireyleri değerlendirmek için değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin organizasyondaki çalışmaları sırasındaki sosyalizasyon seviyelerini değerlendirmek için de kullanıldığı ifade edilmektedir (Taormina, 2004:77). Çelik’e (1997) göre, sosyalleşme süreci belirgin ve güçlü olan örgütlerde işgörenlerin ortak hareket etmelerini sağlamak daha kolay olmaktadır. Buna karşılık başarısız bir sosyalleşmenin olduğu yapılarda ise örgütsel ortamda bireyler arası işbirliğini ve eşgüdümü olumsuz yönde etkilenmektedir. Başarılı sosyalleşme sürecini gerçekleştiren örgütlerde iş doyumunu, motivasyon ve örgütsel bağlılık yüksek olmakla birlikte, başarılı örgütsel sosyalleşmede rol açıklığı vardır ve değerler içselleştirilmiştir (Çelik, 1997: 66).

Schein (1975), örgütlerin, yeni örgüte yeni katılan bireylerin edindikleri değerlerini yok ederek, onları örgütte kazanacakları yeni değerleri öğrenmeye hazır duruma getirecek süreçleri yaratarak sosyalize etmeye çalıştıkları görüşündedir. Bu değerleri yok etme ya da çözme süreci, genel olarak sıkıcı bir durumdur ve bu nedenle bu sürece dahil olmak güçlü bir güdülenmeyi gerektirir ya da güçlü örgütsel baskıları beraberinde getirdiği ifade edilir. Örgüt içi oluşan informel olmayan gruplar, bir bakıma örgütün otoriter yapısına karşı kendiliğinden ortaya çıkardıkları ve bu grupların, örgütsel normları destekleyici ise, sosyalizasyon sürecini hızlı, desteklenmediği durumlarda ise bu süreci güçleştiren bir etki yarattıkları düşünülür (Schein, 1975: 172). Örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, “organizasyondaki çalışanların aynı normlara ve değerlere uyması ile bunların örgütte paylaşımına yönelik kontrolün sürdürülmesi” şeklinde açıklanmaktadır. Böylece bu sosyalizasyon süreci aracılığıyla çalışanlar

istenilen davranışı öğrenilebilmekte ve gerçekleştirebilmektedir (Chow, 2002:720).

Luthans'a (1992) göre, örgütler yeni üyelerin sosyalleştirilme durumlarında şu süreçlerden geçmelerini sağlamaktadırlar. Bunlar süreçler;

1. Örgütler, geleneksel yöntemleri kullanarak uygun elemanları seçerler.
2. Yeni üyeye örgüt içerisinde önceden planlanmış bir takım deneyimler yaşatarak, o kişilerin örgütün değer ve normlarını kabul edip etmeyecekleri, işe ne ölçüde adapte olacaklarını ölçerler.
3. Örgüt, iyi planlanmış eğitim programları ve saha deneyimleri ile çalışanın deneyimini artırmaya ve işte uzmanlaşmasına çalışır.
4. Çalışmalar, dikkatli bir şekilde değerlendirilerek ve bireysel performansları ödüllendirilir.
5. Örgüt, önemli gördüğü ilke ve değerlere bağlılığı sağlayarak, çalışanların örgüte azami güven ve gayreti göstermelerini sağlar.
6. Örgüt, üyelerine, kendi felsefesini, çalışma etiğini, hizmet anlayışını kuvvetlendirecek özellikler kazandırır, bu özelliklere uyumu teşvik eder.
7. Son olarak, örgüt, işlerinde başarılı olan üyelerini ödüllendirerek, ileride örnek model oluşturacakların tanınmasını ve takdir edilmesini sağlar.

Örgütsel sosyalleşmenin dikkat çeken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Feldman, 1980; Feldman ve Arnold, 1983; İshakoğlu, 1998; Can, 1999; Jones ve Goffee, 2000; Kartal, 2003; Özkan, 2004, Sökmen, 2007:171):

- *Değer, tutum ve davranışların değişimi.* Örgütsel sosyalleşme değişimi içerir. Bu değişim eski tutum, değer ve davranışlardan vazgeçmeyi ya da yeni beceriler, tutum ve imaj edinmeyi kapsar.
- *Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği.* Sosyalleşme yalnızca bir noktada yapıp biten değil, sürekli ve yavaş gerçekleşen bir süreçtir.

- *Yeni işe, çalışma arkadaşlarına ve örgütsel uygulamalara uyum.* Örgütsel sosyalleşme yalnızca yeni işe uyumu kapsamaz, aynı zamanda yeni örgüt uygulamalarına ve yeni çalışma arkadaşlarına uyumu da kapsar.

- *Grup ve grup normlarına uyum.* Örgütsel sosyalleşme sürecinin önemli bir parçası da, yeni işgörenlerin çalışma gruplarına uyumudur.

- *Yeni işgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim.* Bazı değişimler iş beklentilerinin yerini alır. Bireyler, örgütün isteklerine tamamen uymayabilirler. Örgüt, değişimi yeni işgörenlerin beklenti ve davranışları yönünde değiştirir ve örgüt yöneticileri, yeni işgörenlerin güçlü yanlarını avantaja çevirirken, zayıf yanlarını da minimize ederler.

- *Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi.* İlk örgütsel öğrenme dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde, işgörenlerin ilk yıllarda çeşitli nedenlerden dolayı hayal kırıklığına uğradıkları belirlenmiştir. Bu açıdan, sosyalleşme sürecinde yeni işgörenlerin ilk dönemi sürekli analiz edilmelidir.

- *Sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsaması.* Birey ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Örgüt ve birey arasında uyum olduğu sürece beklentiler devam edecektir.

- *Sosyalleşme boyunca yeni işgörenlerin ilgisinin genel özelliklerden özele doğru çekilmesi.* İşgören örgüte girmeden önce genel olarak yönetim yaklaşımları ile ilgilenir ve gerek değerlere, gerekse tutumlara ilgisi bu yöndedir. Sosyalleşme süreci, yeni işgöreni, yeni çevresiyle uyumlu hale getirir.

Örgütte yeni bir göreve başlayan çalışanların, çalışma ekiplerinde aktif olmaları için yerine getirmesi zorunlu olan sosyal rolleri ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sosyal sorumluk ve roller de, onlara öncelikli olarak yöneticileri tarafından öğretilmektedir. Sosyalleşme sürecinde, işgörenlerin bilgilenme çabaları ile ilgili çalışmalara dayanarak, bireyin aktif olarak sosyalleşmesinde görev gereklerinin açıklanması, rol açıklığını sağlama, kültüre yönelik etkinlikler ve sosyal bütünleşmeyi sağlama görevlerinin yapılması gerekir (Morrison 1993'den Akt: Sökmen, 2007:172).

- 1. Görev gereklerinin açıklanması. Yeni işgörenler öncelikli olarak kendi işlerinin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmelidir. Bu görevleri başarmak için yeni gelenler, işte gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Teknik bilgi ve görevlerine yönelik araştırma yaparlar ve işlerinde daha etkili olabilmek için uzmanlaşmaya çalışırlar. Buna ek olarak, görev hükümlerinde işgörenin başarısı geri bildirim ile ilişkilendirilerek geri bildirim başarısının sosyalleşme süreci içindeki önemi belirlenmiştir.*
- 2. Rol açıklığının sağlanması. İkinci olarak, yeni işgörenlerin örgütteki rol açıklığının sağlanması gerekir. Bu görevleri başarmak için örgütün beklediği davranışlar hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar ve rol açıklığında, geri bildirim başarısının pozitif etkisi vardır. Bazı kültürler, sosyalleşme sürecinde yeni gelenleri ciddi bir baskı altına almaktadır. Bu nedenle, yeni gelenler, örgütün değerlerini ve normlarını kabul etmeye daha açık olacaklardır.*
- 3. Kültüre yönelik etkinlikler. Üçüncü önemli görev, yeni işgörenin örgütün kültürünü anlayarak kazanmasıdır. Yeni işgören, örgütçe benimsenen davranış ve tutumlar hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bu kapsamda, örgütün norm ve değerleri hakkında bilgilenilmesi gerekir ve örgüt kültürü, örgütün işleyen sistemini gözlemleyerek kazanılır. Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü oluşturan*

değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenerek, bunlara uyum sağlama sürecidir.

4. *Sosyal bütünleşmeyi sağlama. Sosyalleşme kapsamında yerine getirilmesi gereken son görev, işgörenin iş grubuyla bütünleşmesidir. Yeni işgörenlerin işe girmeden önce sahip oldukları davranış ve tutumların örgüte uygun olup olmadığını diğer meslektaşları değerlendirirler. Bu kapsamda, yeni işgörenlerin iş grubu normlarına ve beklentilerine uymalarına da meslektaşlar katkıda bulunur. Sonuç olarak, sosyal bütünleşme, yeni işgörenlerin doğru bilgiye erişmelerine ve işleri ile ilgili olarak geri bildirim almalarına pozitif etki yapar.*

Örgütle bireyin sosyalleşmesi sayesinde bireyler, örgütün değer ve normlarını sahiplenir, atıfta bulunulan rollerini benimser ve örgüte bir uyum gerçekleşmiş olur. Bununla birlikte örgütle sosyalleşmeyi gerçekleştiren birey yöneticisi ile karşılıklı etkileşim içindedir. Bu etkileşim, bireyin örgütte düşüncelerini ve sorunlarını açıkça ifade edebilme olacağını sağlar. Bu tür bir sosyalleşmenin sağlandığı örgütlerde karara katılımın fazla olduğu, çalışanların örgüte hızlı adapte olduğu ve etkin bir iletişimin sağlandığı görülmektedir.

1.5.2.3. Örgütsel Normlar

Örgütsel normlar çalışanın sessizlik davranışını belirleyen önemli bir etken olarak gösterilmektedir. “Çeşitli etkinliklerde bireyler arasındaki etkileşim sırasında bir grup yapısı biçimlenir ve bu grup yapısında insanlar farklı işlevler üstlenirler. Grup içinde bireylerin her biri görece bir statü kazanır ve işlerin yürütülmesinde bir rutin ve kurallar oluşur. Rutinler, kurallar, davranış standartları, savunulacak değerler, grup etkileşiminin yan ürünleridir. Kurallar, standartlar ve değerlerden oluşan bu üstyapıya grubun ‘sosyal normları’ denilmektedir” (Şerif ve Şerif, 1996:237). Norm, “belirli bir grupta veya toplumda standartlaşmış yol gösterici ve idare edici

davranış şekilleridir. Fertlerin davranışlarının başkaları tarafından nasıl değerlendirileceğinin rehberidir. Ferdin davranışlarının tasvip edilip edilmeyeceğini ortaya koymaktadır. Toplum üyelerini belirli olaylar karşısında belirli tarzda davranmaya zorlayan kurallardır” (Erkal, 2009:17).

Eren’e göre (2000) normlar genelde tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir ve normlar bir toplumda bireysel ve bireylerarası ilişkileri düzenleyen örf ve adetlere de benzetilebilir. Yine, Eren’e göre norm oluşması bazen çok uzun bir zaman alabildiği gibi bu normları meydana gelmesinde başlangıçta çoğu kez biçimsel olarak bir açıklama söz konusu olmaktadır. Diğer bir deyimle ve örgütün tepe yöneticisi veya lideri bazı davranış kurallarını resmen ilan etmektedir. Normlar çalışanlar tarafından bir kere benimsendikten ve çoğu üyelerce kabul edildikten sonra “dinamik baskı araçları” şekline dönüşürler. Eren, bu anlamda normların belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2000:100-101);

- 1- *Normlar grup içinde üyelerin davranışlarını etki ve baskı altına alarak düzenleyen kolektif değer yargılarıdır.*
- 2- *Normlar grubun büyük bir kısmı tarafından grup üyelerinin birçoğu veya tamamı için önemli olduğu kabul edilen davranışlar için geliştirilebilirler.*
- 3- *Normlar bireyin kişisel düşünce ve duygularını tamamen ortadan kaldırmaz, sosyal baskı altına alır. Bu nedenle grup normları grup üyelerinin bireysel inanç ve duygularını değiştirmez ama davranışları ya da diğer bir deyişle tutumları istemli veya istemsiz biçimde etkiler.*
- 4- *Normların oluşması belli bir süreyi gerektirir. Bu süre içinde bazı üyeler özellikle, grup liderleri bazı normları açıklayarak gruba benimsetmeye çalışırlar. Grup çeşitli müzakereler sonucu ve karşılıklı ödünler vermek suretiyle normları biçimlendirir.*

- 5- *Bazı normlar tüm üyeler arasında yaygın bir şekilde kabul görmez. Bunlara kısmi normlar veya klik ya da alt grup normları adı da verilebilir.*

Çalışanlar grup normlarını ister benimsesin ister benimsemesin belli bir süreç sonunda izole olma korkusuyla veya ilişkilerin zedelenmesi düşüncesiyle davranışlarını, grup üyelerinin istek ve beklentileri doğrultusunda değiştirerek grup normlarına uymak zorunda kalmaktadır. Böylece örgüt normları bireyde sosyal bir baskı unsuru yaratacak ve bireyin davranışlarını kısıtlayan hatta değiştiren davranış kalıplarını belirleyecektir. Bu nedenle ki çalışanların çok fazla konuşmadığı veya konuşmasının yanlış algılandığı, ayıplandığı veya cezalandırıldığı bir normun olduğu örgüt yapısında mevcut oldukları örgüte aykırı bir duruma düşmemek için düşünce ve değerlerinde bir değişme olmasa bile, bunları paylaşlamama eğiliminde olarak sessiz kalmayı tercih edecektir. Başka bir durum ise bireyin yaşadığı toplumun normlarına ters düştüğüne inansa bile kendi düşüncesini açıkça ifade edebilmesi durumudur. Bu durumda birey toplum tarafından dışlanmayı göze almış durumdadır. Fakat toplumda bu bireyler azınlıkta olmakla birlikte genel olarak marjinal olarak adlandırılır.

1.5.2.4. Güç Mesafesi

Güç mesafesi kavramı, Mulder (1977) tarafından “aynı toplumsal grup içinde güç sahibi olan A ile güç sahibi olmayan B arasındaki güç eşitsizliği” olarak tanımlanmıştır. Bu da, “toplumun en güçlü bireyin gücü ile en zayıf bireyin gücü arasındaki farka eşittir” (Öz, 2009:45).

Güç mesafesi güç dağılımındaki eşitsizliğin toplumda nasıl algılandığı ile ilgili bir durumdur. Güç mesafesi geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmektedir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi belirleyici unsurlara fazlasıyla önem verilerek, saygı duyulmaktadır; iş yerlerinde işçi

ile işveren arasındaki güç mesafesi hissedilmekte ve korunmaktadır. Güç mesafesi dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yakınlaşmak daha kolaydır. Güç mesafesi kavramı çalışanların üstlerinin emirlerini uygularken nasıl davrandıklarıyla ilgilenir. Güç mesafesi yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygulamaktadırlar. Bu kişiler, hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, daha güçlü oldukları düşünülür ve çalışanlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmezler ve emirlerini sorgusuz yerine getirirler. Üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 1994).

Güç mesafesine dair bireyin kültürel değer yargısı ve algılarının, konuşma davranışı ile doğrudan ilgili olduğu ileri sürülür. Çünkü beklenen ve kabul gören güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançlar, bölüm yöneticileri ve çalışan davranışları konusunda çalışanın algısını etkilemektedir. Bu nedenle güç mesafesinin, çalışanların bölüm yöneticileriyle konuşma veya değişiklik önerilerinde bulunma heveslerine ilişkin ilgisinin olması oldukça kabul edilebilir görülmektedir (Botero ve Dyne, 2009:89).

Hofstede'nin (1980) yapmış olduğu araştırma sonuçlarında Türkiye'nin güç mesafesi yüksek olan bir ülke olduğu görülmüştür. Birçok araştırma (Leung & Lind, 1986; Smith, Tyler, Huo, Ortiz, Lind, 1998; Tse, Francis, Walls, 1994), güç mesafesi düşük örgütlerde işgörenlerin çeşitli anlaşmazlıklarda üçüncü taraf olma eğiliminin güç mesafesi yüksek örgütlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, düşük güç mesafesine sahip örgütlerde işgörenlerin çatışmalarda çözüme daha yapıcı yaklaştığını ortaya koymaktadır (Yaman ve Irmak, 2010:165).

Morrison ve Milliken (2000), diğer bireylere göre yüksek güç mesafesi yönelimli çalışanlar, yöneticilerin tüm yaptıklarını sorgulamadan kabul etme eğilimindedir ve bu nedenle de yöneticilerin bu kişileri konuşmaya teşvik etmesi daha zor bir durumdur. Morrison ve Milliken çalışmalarında, "kültürel normların, çalışanların örgütleri hakkındaki

görüşlerini saklı tutma ölçüsünü etkileyebileceğini belirtmiştir. Çok uluslu şirketler, kültürel olarak çok çeşitli ülkelerde yan şirketlere sahip olma eğiliminde oldukları için, yan şirketlerin örgütsel sessizlik düzeyi, ev sahibi ülkelerin kültürü tarafından şekillendirilebilir ve böylelikle, ulustan ulusa önemli ölçüde ve sistematik bir şekilde değişebilir. Araştırma göstermiştir ki, daha yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki çalışanlar, yöneticilerine olduğu kadar iş arkadaşlarına da endişelerini dile getirmekten kaçınmaktadırlar, çünkü diğer insanlarla doğrudan çatışmaya girmekten kaçınma, eleştirmeksizin patronlarından emir alma ve bunlara uyma yönünde sosyalleşmişlerdir” (Huang vd., 2005:459-460’dan Akt: Şehitoğlu, 2010:46).

1.5.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü sessizlik davranışında önemli bir unsur olarak açıklanmıştır. Eren’e (2000) göre, örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır ve bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden örgüt kültürü olarak bilinmektedir. Örgüt kültürü “kişiyi örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyi örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inanç düzeni” şeklinde tanımlanmıştır (Eren, 2000:119).

Erdoğan’a (1996) göre kültür, özellikleri açısından tanımlandığında, toplum içinde kazanılan ve iletilen yargı, inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan, alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzendir. “İnsan içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Kültür toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerin paylaşmış olduğu değerler ve inançlar sistemidir” (Erdoğan, 1996:137-138). Örgütte geçerli olan kültürel

özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlamaktadırlar. Katılımcı ve uyumlu bir örgüt, çalışanların çeşitliliği sayesinde sağlanan değeri ortaya çıkarabilecektir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Kutanis ve Karakiraz tarafından (2012) üniversitede çalışan 100 akademisyen ile yapılan araştırmada çalışan sessizliği ile kültürel faktörler arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmış ve sonuç olarak, kontrol odağının ve bireyci değerlerin sessizlik düzeyini etkilediği içsel kontrol odaklı ve bireyci değerlere sahip çalışanların diğer bireylere nazaran daha az sessiz kaldıkları görülmüştür. Ayrıca, Kutanis ve Karakiraz'a göre belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde çalışanlar risk almaktan kaçındıkları için hiyerarşi ve otorite altında çalışmayı yadırgamayacak ve diğer kültürlerle göre yeni görüşlere daha az ilgi gösterecek böylece bilgi ve düşüncelerini ifade etmekte sessiz davranacaklardır.

Yönetim sisteminde örgütler kültürel farklılıklar göstermektedirler. Çalışan bireyler belli bir süreç içerisinde var oldukları örgütlerin kültürlerine ayak uydururlar. Çalışanlar iş yaşamları sürecinde nasıl tavır ve davranışta bulunacaklarını örgütsel kültür ile öğrenirler. Çalışanlar örgütsel kültürle sosyal gereksinmelerini tatminini gerçekleştirirler. Çalışanlar kişilerarası iletişimin dilini, sembolleri, biçimini örgütsel kültür aracılığıyla öğrenir. Bir bakıma çalışanın örgütsel sessizliği örgüt kültürünün de bir nevi yansımasıdır.

1.5.2.6. Monotonluk

Monotonluk yönetim alanında başa çıkılması gereken önemli bir sorundur. Monotonluk, “bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumudur” (Eren,2000:237). Eren'e göre, bu niteliği ile monotonluk işgörenler için şikayet ve tatminsizlik kaynağıdır ve devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotondur. Bu işlerde monotonluğun meydana gelmesinin nedeni, aklın

tam olarak işle meşgul olmamasından kaynaklanmaktadır. İşçi, ne tam olarak kendini işe verebilmekte ve ne de işi düşünmeden edebilmektedir. Bu durum can sıkıntısına yol açmakta ve bıkkınlık meydana getirmektedir. 1949 yılında İsveç'te bir saat fabrikasında yapılan araştırma sonucu çok basit olan işlerin monotonluk ve bunun sonucu psikolojik yorgunluk verdiği saptanmıştır” (Eren, 2000:237-239). Eren'e (2000) göre, çalışanda görülen bu psikolojik yorgunluk hali onun konuşma alışkanlığını da etkilemekte ve çalışanı sessizlik girdabına itebilmektedir. Aynı şekilde monotonluğun çalışan insan üzerindeki diğer etkileri ise Eren, tarafından umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklar olarak sıralanmaktadır.

Monotonluğun çeşitli nedenlerini bulunmaktadır. Bu özellikler dört ana başlıkta şu şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2000:238):

1. *İşin özellikleri,*
2. *İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı*
3. *İşyerinin manevi ortamı*
4. *İşçinin psikolojik durumu.*

1.5.3. Yönetsel Etkenler

İşgörenin sessizlik davranışlarının nedenlerinden bir diğeri de yönetimden kaynaklı etkenlerdir. Bu etkenler, olumsuz geri bildirim, üstün davranışları, katılımın teşviki ve güçlendirme şeklinde sıralamak mümkündür.

1.5.3.1. Olumsuz Geribildirim

Çalışanların sessizlik davranışının oluşumunda yönetici ve çalışma arkadaşlarının davranışları çok önemli bir etken olmaktadır. Özellikle yöneticiler çalışanların görüşlerine olumsuz şekilde yanıt verdiklerinde, çalışanlar konuşmanın riskli olduğu ve çaba sarf etmeye gerek olmadığını fikrine kapılırlar. Bu tip yönetici davranışları daha yaygınlaştıkça

konuşmanın hoş karşılanmadığına dair ortak görüşü daha güçlü hale gelmekte ve uygulamalar sessizlik iklimine giden yolu açmaktadır (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.

Çalışanlar çalışma arkadaşlarından aldıkları olumsuz geri bildirimlerle de kendi davranışlarına ilişkin bir tutum sergilerler. Çalışma arkadaşlarının sahip olduğu genel-geçer görüşlerine karşı çıktığında ayıplanma, kınanma, alay edilme gibi durumlarla karşı karşıya kalmamak için düşüncelerini açıkca ifade etmemeyi tercih eden çalışan, aksi takdirde yalnız kalacağını düşünür. Burada çalışan bir nevi sessiz kalarak ilişkilerini korumayı tercih etmektedir.

Çalışanların bu olumsuz geri bildirimin farklı yönü yöneticiler için olanıdır. Yönetici de çalışan karşısında aynı olumsuz geri bildirim riskini taşımaktadır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre, çalışanların olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olmaktadır.

Yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerden kaçındıklarına dair araştırmalar mevcut olmakla birlikte, bu araştırmalarda yöneticiler tarafından alttan gelen geri bildirimden ziyade üstten gelen geri bildirimin daha doğru ve mantıklı bulunduğu görülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Genel olarak yöneticiler astlarının karşısında aciz, korunmasız hissedilmek istemezler. Çünkü yönetici için bu bir güç kaybına işaret eder. Bu nedenle, yönetici astları ile daha az iletişimi tercih eder veya astların konuşmasını istemez. Böylece çalışanlar sessizlik davranışına yönlendirilmiş olur.

1.5.3.2. Yöneticinin Davranışı

Çalışanları sessizlik davranışına iten en önemli sebeplerin başında yöneticilerin davranışları gelmektedir. Sessizlik davranışının oluşumundaki en önemli etkenlerden biri yönetici tutumu olarak açıklanmaktadır. Yani yöneticinin, çalışanını, konuşma veya sessiz kalma durumunda nasıl algıladığı oldukça önemli bir konu olarak ifade edilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005:451). Yönetici, engelleme, söz kesme, saldırgan tutum gösterme, dalga geçme, yok sayma, bireysel değerleri ve çalışanın fikrini önemsememe gibi davranışlarla sessizlik ikliminin oluşumuna katkı sağlayabilir. Geleneksel yönetim anlayışında yönetim ekibi, örgütün geleceği ve başarısı için en iyi kendilerinin bildikleri düşünmektedirler. Bu düşünce sonucunda da yöneticiler genelde kontrolün kendilerinde olmasını isterler. Bunun yanında yönetici örgütsel bütünlüğü devamlı sağlamak, örgütün sağlığı ve işbirliği için anlaşmazlık durumundan ve farklı seslerden de kaçınma eğilimi göstererek, bu olumsuz durumların oluşmasını istemez. Bu yönetici yapısına göre bütünsel bakış açısı ile bakıldığında bu durum gereklidir. Günümüz bakış açısıyla değerlendirildiğin katılımcı bir yaklaşımda muhalefetin ve çatışmanın örgütte yenilenme, çeşitlenme, büyüme ve gelişme için normal ve gerekli bir durumdur. Örgüt üst yönetimi, çalışanların farklı yetenekleri, değerleri, inançları, özellikleri ve deneyimlerinin farkında olmadan olaylara tek düze bakış açısı ile bakarsa ve çalışanlarla arasına mesafe koyarsa, çalışanların bu farklılık özelliklerinden faydalanması mümkün olamaz (Morrison ve Milliken, 2000:707).

Çalışanların sessiz kalmasının diğer bir nedeni olarak yöneticilerin ön yargılı davranışları olduğu ileri sürülmüştür. Morrison ve Milliken'e (2000) göre yöneticilerin çalışanlara çoğunlukla üstü kapalı inançları nedeniyle ön yargılı davranışları, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, çalışanların bencil olduklarını düşünmeleri çalışanların sessiz kalmasına neden olmaktadır. Morrison ve Rothman (2009) ise yöneticilerin kendisine aşırı güven duyması sonucundan çalışanlardan gelen bilgi ve geri bildirimleri önemsememelerine yol açmaktadır. Eğer yönetici işgörenden iş

akışı esnasında meydana gelen aksamayı yöneticiye bildirmesine rağmen yönetici bu duruma yeterli önemi göstermezse bu işgörenin bir daha geri bildirimde bulunmasına yol açabilmektedir.

Yöneticilerin çalışanların güvenilmez, bencil ve çıkarıcı olarak atfetmeleri yönündeki tutumları da çalışanları sessizliğe iten neden olarak gösterilmiştir. Bu yaklaşım McGregor'un bireylerin çıkarıcı olduklarını savunan "X Teorisini" çağırıştırır. Bu paradigma çalışanlar muhalif konumunda görmekte ve çalışanlara örgütün en iyi çıkarlarına hizmet etme konusunda güvenilmez şeklinde görmektedir. Örgütlerin üst düzey yöneticileri çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduklarını düşündüğü zaman ve bu düşünce ile beraber örtülü, kapalı bir şekilde kaldıkları zaman, bilgi akışında çalışanları cesaretsizlendirmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710).

Yöneticinin astlar üzerinde korku mekanizmasını oluşturması da bir sessizlik nedeni olarak görülmektedir. Korku; kişilerin algılarını, düşünüş şekillerini ve davranışlarını etkileyen, ancak örgütsel anlamda küçümseyen güçlü ve genel bir duygu olarak tanımlanmaktadır (Gephart vd., 2009:7). Korku çalışanların herhangi bir durum ve olay karşısında endişeli olmalarını ve konuşmanın riskli görülmesini sağlar. Morrison ve Milliken (2000), korkunun çalışanların sorun veya endişe ettikleri bir durumu, önemli olduğunu hissetmelerine rağmen amirlerine iletme konusunda problemleri olduğunu belirtmiştir.

Yönetici örgütsel sessizliğin oluşumunu azaltmak için özellikle çalışanların yönetimdeki karar mekanizmalarına katılımı teşvik etmeli, çalışanlarını güçlendirmelidir. Her zaman yaratıcı fikir ve görüşlere açık bir ortam yaratmalıdır. Birçok araştırmalar da göstermektedir ki çalışanların konuşmaları, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetsel olarak açık olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Botero ve Dyne, 2009: 88). Yöneticiler insanların kendilerini konuştukları takdirde güvenli hissetmelerini sağlamak adına uygun iklimi yaratmalı

gerekir (Milliken ve Morrison, 2003:1565). Bu nedenle çalışanların yönetimle sıkı iletişim içinde bulunarak onların kendilerine olan güvenlerini sağlanması oldukça önemlidir.

Alparslan ve Kayalar (2012) sessizlik davranışlarının örgütsel ve bireysel davranışlara etkisi konusundaki yaptıkları çalışmada, örgütsel sessizliğin bir iklim halinde örgüte sahip olabileceğini ve bu iklimi algılayan işgörenlerin etkilenecek örgüt ile ilgili faaliyetler hakkında sessiz kalabileceklerini ifade edilmektedir. Bu iklimin oluşturulmasındaki temel aktör üst yönetim olarak ifade edilir. “Üst yönetim kadar etkili olabilecek diğer bir aktör ise birim/bölüm yöneticileridir. Bu yöneticilerin rolü işgörenlerden doğru ve hızlı geribildirimler alma noktasında çok önemlidir. Zaten sessizlik literatürünün de bu yöneticilere verdiği önem ortadadır. Son olarak örgütün iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması işgörenin örgütsel faaliyetlere katılımını artırıcı bir etki oluşturmaktadır” (Alparslan ve Kayalar, 2012:145).

Erol (2012) tarafından yapılan liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik başka bir araştırma da ise dönüşümcü lider ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonucunda liderlerin çalışanları ile ilgilenmesi, onların fikir ve düşüncelerine değer vermesi, saygı ve güven ortamı içerisinde onları motive ederek fikirlerini belirtmeye teşvik etmesi ile çalışanların sessizlik davranışında azalma olacağı sonucu ile birlikte tersi bir durum çalışanların kusurlarına odaklanan, görev odaklı çalışmayı tercih eden, görevleri yerine getirilmediğinde ceza uygulayan ve gerekli önemleri alan liderlerin olduğu örgütlerde çalışanların daha çok sessizlik davranışı gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Tüm bu çalışmalardan anlaşılabacağı gibi örgütte sessizlik ikliminin oluşumuna etki eden en önemli unsurlardan biri liderin davranışlarıdır. Çalışanlar sessizliği üstlerin davranışlarına göre tercih edebilmektedir. Bu

ister istemli ister istemsiz bir davranış olsun neticede çalışanların sessizlik davranışı üst liderin davranışına gösterilmiş bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5.3.3. Katılımı Teşvik

Yönetime katılma, bireylerin karar verme hiyerarşisi içinde bir yere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Denhart, 1972: 93). Süreç olarak bakıldığında yönetime katılma, “kararlardan etkilenenlerin, ister içerden isterse dışardan verilecek kararları etkilemesi, alınan kararları uygulaması, uygulama düzeyindeki personelin uygulamadaki durumları rapor ederek, önerilerle birlikte yönetime bildirme mekanizmasının işlemesidir” (Vural, 1999: 53). Eren’ e (2000) göre, yönetim uygulamalarındaki aksaklıkların en önemli taraflarından biri de çalışanların kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelmektedir. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate alması ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını araması gerektiği ifade edilmiştir (Eren, 2000:499). Böylece, çalışanın sessizlik davranışı büyük bir derecede engellenmiş olacaktır. Çalışan karar mekanizmalarına yani yönetime katıldığında kendini değerli ve önemli hissedecek bunun sonucunda yönetime karşı pozitif bir tutum içerisine girecektir. Bu onun fikir ve düşüncelerini, bilgisini paylaşmasına, herhangi bir durum ve olay karşısında sessiz kalmamasına neden olacaktır. Bu nedenle “örgüt içerisinde katılımın en üst düzeyden başlayarak ilk kademe yöneticilere ve astlar düzeyine kadar yayılması gerekir. İlk kademe yöneticileri çalışanlardan oluşan katılımcı gruplara liderlik etmeli ve onları öneri getirmeye sorun çözmeye yönelik motive etmelidir” (Türkmen, 2000).

Sashkin’a (1976) göre, üç temel katılımcılık metodu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların karar verme sürecine bireysel katılımları sağlanarak kendi kararlarını oluşturmaları veya kendi amaçlarını belirlemeleridir. İkincisi ise, çalışanların yöneticisiyle birlikte karar verme

takımı oluşturmalıdır. Son olarak, tüm çalışanların diğerk grup yeleri yöneticilerden veya meslektaşlarından oluşan bir karar verme takımı ile bir araya gelerek katılımcılığı gerçekleştirmeleridir

“Yönetime katılma esas itibariyle işgörenlerin örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları ve yönetimi aştların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir” (Eren, 2000). Bu etkileme yönetime katılma biçimi olarak beş farklı şekilde olmaktadır. Bunlar (Eren, 2000:391-394);

- *Gönüllü Katılma*: Bu tür katılmanın başlıca etkili organı işyeri komitesi olmaktadır. İşveren ve işgören temsilcileri ya eşit sayıda veya azınlık-çoğunluk esasına göre katılmaktadır.
- *Temsili Katılma*: Komiteye katılan işgören üyelerinin, örgütün işçileri arasından gizli oylama ile seçilmesidir. İşçi temsilcilerinin sayıları, çalışan işçilerin sayılarıyla orantılı olabilmektedir.
- *Eşit Sayıda Katılma*: Yasal olarak, işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir.
- *Sendikal Katılma*: Yasal olarak yönetime katılma hakkının sendikalar vasıtasıyla yapılmasını ngrn bir sistemdir. Sendika yönetimi, işçilerin haklarını temsil etme hakkına sahiptir.
- *Kendi kendine Yönetim (zynetim)*: Bu türdeki katılma biçiminde, işgören temsilcileri işveren veya seymayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler.

Katılımın türü her ne şekilde olursa olsun, çalışanların yönetime katılmaları, onların üstleri ile iletişim halinde olması açısından büyük önem taşır. Üstleri ile devamlı iletişim içinde olan ve yönetimde bir söz sahibi olduğu düşüncesinde olan çalışan kendisi için sessizlik davranışını değil konuşmayı, yaratıcı düşünce ve fikirlerle yönetime katkıda bulunmayı tercih eder.

1.5.3.4. Güçlendirme

Örgütlerde güçlendirme faaliyetleri çalışanların verimliliklerini artırma ve onları güdüleme açısından oldukça önemli bir olgu olmakla birlikte, sessizlik iklimini bozan örgütsel bir yapıyı da içerdiği düşünülmektedir. Çünkü güçlendirme, paylaşma, yardımlaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak açıklanmaktadır (Vogt ve Murrell, 1990:8). Çalışanların yetkileri arttıkça ve kendilerindeki gelişimin farkına vardıkça onların örgüt içerisinde seslerinin daha çok yükselmesine ve fikir düşünce yapılarının çalışmasına katkı sağlayacaktır. Güçlendirme kavramı, çoğu yönetim yazınında, katılımlı yönetim teknikleriyle bağlantılı ele alınarak, yetki verme ya da gücün paylaşımı anlamında kullanıldığı (Conger ve Kanungo, 1988:473) için, aynı zamanda çalışanların yönetime katılımlarını büyük oranda destekleyecek böylece çalışan kendi işinde karar veren ve değer verilen kişi pozisyonunda hissedecektir. Bu değer yaratımı çalışanın sessizlik davranışını önlemede çok önemli bir etkidir.

Güçlendirme, aynı zamanda “çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder” (Koçel, 2005:416). “Günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanları güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Onlar şunu

bilmektedirler ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır. Günümüzde örgütsel başarı, çalışanlara gücün ne kadar iletildiği ile alakalıdır. Güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya daha hızlı uyum sağlayabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilme amacını sağlar. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar iletilmesi, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır” (Akdemir, 1996:199). Bu esnekliğin sağlanması sayesinde çalışanlar etkin bir iletişim içinde olacak ve bir bakıma örgütte sessizlik ortamının varolmasının önüne geçilebilecektir.

Güçlendirme yaklaşımı çalışan sessizliğinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü güçlendirilen çalışan, aktif bir durumdadır. Sessizlik ise pasif bir durumu yansıtır. Aktif durumda olan çalışan devamlı olarak kendini geliştirir ve örgütte sıkı bir iletişim içindedir. Bu nedenle güçlendirme aynı zamanda işgören tarafından istenen bir durumdur. Bireyin motivasyonunu sağlayan, yaratıcı düşünce ve fikrin gelişmesine katkı sağlayan güçlendirme faaliyetleri, her yönetici için altın bir anahtardır.

1.6. İşgören Sessizliği ve Boyutları

İşgörenin sessizlik davranışı bir örgütler için ciddiye alınması gereken önemli bir konudur. İşgören sessizliğini genel anlamda, “durumu değiştirebilecek yeteneğe sahip olan bireylerin örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek ve samimi düşüncelerin saklanması ve paylaşılmaması durumu” olarak açıklanır (Pinder ve Harlos, 2001:334). Sessizlik davranışının bilinçli olarak yapıldığını savunan araştırmacılar vardır. Örneğin, Milliken ve Morrison sessizliği, “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlayarak bu davranışın kasıtlı olduğunu vurgulamıştır. Bu düşüncelerin işgörenler

tarafından bilinçli olduğu kadar bilinçsizce de olabilmektedir. Her ne türde olursa olsun işgörenin sessizlik davranışına karşı geliştirilecek yönetsel tutumlar, işletme açısından faydalı olacaktır. Zira, işgören sessizliği örgütler için çok risklidir; zamanla bazı işgörenler arasında farksızlığa yol açar. Birbirinin benzeri olan bireyler işlerinde, işverenlerinde, yaptıkları işin kalitesinde ve toplamda örgütlerinde fark olmayan bireylerdir. Sessizliği göz ardı etmenin bir sonucu olan ‘birbirinden farksız işgörenler’, ‘farklı olmama’ tutumunun uzamasına yol açarlar (Nikmaram vd., 2012’den Akt. Kılıç vd., 2013:20). Milliken ve Morrison (2003) işgören sessizliğin farklı bir olumsuz tarafını savunmuşlardır. Milliken ve Morrison’a göre sessizlik örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespiti ve yok edilmesinde sağlıklı bir geri bildirim sisteminin oluşmasını olumsuz yönde etkileyecektir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir işleyiş halini almakta ve daha da yoğunlaşmaktadır.

Sessizlik davranışının olduğu, bu davranışın bir iklim halini aldığı örgütlerde, örgütsel atalet ve örgüt içerisinde tartışılmazlık hali olabilmektedir. Bu durum örgütün gelişmesi ve çeşitli iyileştirmelerin yapılabilmesini engellemekte, çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkileyip değişim hızını düşürmektedir. Günümüz hareketli yaşantısında atalet gibi bir olguya yer olmadığı bir gerçektir. Bu nedenle mevcut düzenin sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir (Slade, 2008:28).

Çalışmanın başlarında da belirtildiği gibi işgören sessizliğin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler bireysel ve örgütten kaynaklanan nedenler olduğu gibi yönetsel yapıdan kaynaklı nedenler de olabilir. Eğer işgörenlerin sessizlik davranışı yönetim tarafından hoş karşılanmıyorsa ilk önce bu davranışın nedenlerinin çok iyi analiz edilmesi gerekir. Yönetici işgören sessizliğinin kaynağını bireyde görüyorsa, onun kişisel gelişimine katkı sağlayacak, motive içeren geribildirimleri sağlaması gerekir. Eğer bu sessizlik durumu “korku” kaynaklı bir sessizlik ise korku ve endişe veren durumları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Örgütten ve yönetimden

kaynaklanan durumlar ise bazı reformlar ve değişiklikler gerektirecektir. Özellikle de algısal tutum ve davranış kalıplarının değiştirilmesi hatta yıkılması zorunlu hale gelecektir.

1.6.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

İşgörenlerin örgüt içerisinde herhangi bir durum ya da olay karşısında farklı inanç ve değerleri taşımış olsalar bile aksi gelen bu durumu benimseyip fikir ve dūřüncelerini ifade etmekten kaçınma davranışını kabul edilmiş sessizlik davranışı olarak tanımlamak mümkündür. Kabul edilmiş sessizlik davranışı pasif bir davranış şekli olarak anılmaktadır. Genel olarak çalışanın, dūřüncelerinin önemsenmeyeceğini ve bunun sonucunda herhangi bir etki sağlamayacağını dūřünmesi, birey olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve dūřüncelerini iř yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1366). Bu sessizlik biçimi, Pinder ve Harlos'da (2001) "alışanların iř yerinde ilgisizlik veya boyun eęme/kabullenme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fıkri ve dūřünceyi kimse ile paylaşmama ve konularda pasif olma halidir" olarak tanımlamıştır. Kabul edilmiş sessizlik türünde genel olarak işgören örgüt içerisinde ilgisiz ve kayıtsız hatta duyarsız davranış şekilleri göstermektedir. Bir umursamazlık durumu söz konusudur. "Bu umursamaz kiři olaylardan, örgütteki topluluktan, eylem ve işlemlerden geri çekilmiş durumdadır. alışan bu durumda etkilere karşı tepkisiz kalır ve değişim ve gelişimlere uyumsuzluğu ortaya çıkar" (Bařaran, 2000:232). Bir başka açıdan kabul edilen sessizlik olarak değerlendirilen bu davranış şekli, alt düzeyde öz yeterlilikten kaynaklanan herhangi anlamlı bir değişim için anlaşma ve destek ifadesi olarak da açıklanabilir (Dyne vd., 2003: 1373).

Kabul edilmiş sessizlikte işgören artık bir ümitsizlik içindedir ve bu ümitsizlik onun sessiz kalmasına neden olmaktadır. İşgören kendisini ümitsizlik içerisine iten bu duruma razı olmuş ve tatminsizliğe yol açan bu

olay ya da durumu düzeltmekten vazgeçmiş durumdadır. Çünkü, birey konuşmanın bir fayda yaratmayacağı boş bir girişim olarak kalacağını hissetmekte ve bu yüzden sessizliği tercih etmektedir (Briensfield, 2009:41). Kabul edilmiş sessizlikte işgören örgütteki tüm olaylara karşı tepkisizdir. Bu tepkisizlik zamanla işgören için bir tutum halini almaktadır. Birey geleceği dair bir ümitsizlik içindedir. Bu yüzden her zaman için sessiz kalmak, aksi durumlara boyun eğmek/kabullenmek çalışan için tercih edilmesi gereken bir durum olarak algılanmaktadır. Birey kendisi için hoş karşılanmayacak ya da inancı aksine gelişen bir durumu dahi çaresiz bir hal içerisinde kabul etmektedir. Birey işle ilgili hiçbir fikir ve düşüncesini paylaşma eylemine geçmemektedir.

Harvey (1988) yaptığı çalışmada kabul edici sessizliği farklı şekilde adlandırarak Abile Paradoksu üzerinde durmuştur. Harvey bu paradoksta bireylerin örgüt içerisinde kendi düşünce ve fikirlerini diğer örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyeceği ve kabul görmeyeceği düşüncesiyle birey genel düşünce yapısına itiraz etmez, sessiz kalır ve örgüt üyelerinin ortak düşüncesi olarak algılanan düşünciyi benimseyeceğini ifade etmiştir. Böylece işgörenin sessizliği örgüte uyum sağlamak adına başlamış olur.

Eroğlu ve arkadaşlarının (2011), işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik yaptıkları çalışmada; duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları bulgusuna erişilmiştir. Devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik ve koruma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları anlaşılmıştır. Normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik, korunma sessizliği ve koruma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları gözlemlenmiştir. Bir başka çalışma olan Şehitoğlu (2010) tarafından örgütsel sessizlik alanında yapılan başka bir çalışmada da kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erdoğan (2011) etik liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisini incelediği çalışmada ise kabul edilen sessizlik ile çalışan performansı arasında yine negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kutlay (2012) araştırma görevlileri üzerinde

yaptığı çalışmada ise araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; özgüven düzeyleri yükseldikçe örgütsel sessizlik türlerinden kabullenme boyutunun azaldığı sonucu elde edilmiştir. Yapılan çalışmalardan da açıkça görüldüğü gibi çalışanın kabullenici sessizlik içerisinde olması onun iş performansını ve örgüte bağlılık düzeyini olumsuz etkilemektedir.

1.6.2. Olumlu Sosyal Sessizlik

İşgören sessizliğini türlerinden biri örgüt yararına yapılan sessizliktir başka bir ifade ile prososyal sessizlik olarak açıklanmıştır. Prososyal sessizlik davranışı genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Çünkü bu sessizlik türünde örgütün menfaati göz önünde bulundurulmaktadır. Van Dyne ve arkadaşları'na (2003) göre ise örgütsel örgüt yararına sessizlik özveri ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri diğer kişilerin veya örgütün fayda görmesi adına saklamaktır. Prososyal sessizlik davranışını; iş ortamına dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyecek tehditleri önlemek adına örgütü korumak için ilk önce diğerlerini odak alan kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış hali olarak da tanımlamak mümkündür (Podsakoff vd., 2000:517).

Şehitoğlu (2010) çalışmasında, örgüt yararına seslilik ile örgütsel vatandaşlık üç alt boyutu (Özgecilik/nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem) arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı; yeniliğe ve gelişime ilişkin, çalışanın fikirlerini ifade etmesi, diğer çalışanlar ile düşüncelerini paylaşması, diğer çalışanları düşüncelerini sunmasında cesaretlendirmesi olarak belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarının fedakarlık, centilmenlik, hürmet, örgüt içi uyum ve itaat olduğu göz önüne alındığında işgören gerekli gördüğü yerde önerilerini sunacak, gerekli gördüğü yerde örgütün yararına yönetime uyum gösterip itaat edecektir (Brinsfield, 2009: 26-27). Örgütsel vatandaşlık davranışında sportmenlik kavramının olumlu sessizlik davranışı ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Herhangi bir ortamda mutlak

gerçekleşecek olan sıkıntılara dayanmak, söylenme ve şikayetlere başvurmadan çalışmak olumlu davranışın gereğidir (Dyne vd., 2003: 1368).

1.6.3. Savunma Amaçlı Sessizlik

Bir başka işgören sessizlik türü savunma amaçlı sessizliktir. Savunma amaçlı sessizlik kişinin kendini korumak amacı ile işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı bir biçimde saklı tutmasıdır. Birey konuşmayı her zaman için riskli görmektedir. Bu nedenle, eğer çalışanlar sorunları tartışma sonucunda ceza getirici durumlardan korkuyorsa, kendilerini korumaya yönelik savunmacı davranışlarla karşı tepki geliştireceklerdir. Bu, savunma amaçlı sesliliğin kullanımıyla dikkat dağıtmaya çalışma ve diğerlerini suçlama gibi savunmacı tepkileri içerebilir (Dyne vd., 2003: 1371).

Cammozzo ve Gambarotto (2010) göre, savunmacı sessizlik farklı şekillerde kendini göstermektedir (Yanık, 2012:24);

- *Tedbirli (kasıtlı) olmayan savunmacı sessizlik (şiddetli korkudan dolayı sessiz kalmak),*
- *Planlı savunmacı sessizlik (planlı bir hareket için zamanını iyi kullanır ve ayrıca düşük korku şiddeti kişinin tedbirli davranmasını sağlar) ve*
- *Tedbirli (kasıtlı) savunmacı sessizlik (düşük korku şiddetinin varlığında sesin neden olacağı fırsatı yakalamak için zamanı iyi kullanır).*

Savunma amaçlı sessizlik genelde kabul edilmiş sessizliğe göre daha bilinçli ve proaktif bir sessizliktir. Birey konuşması takdirinde geri alacağı geribildirimlerin planlamasını yapar ve sessiz kalma konusunda bilinçli bir tutum sergilemektedir. Yapılan bir araştırmada (Edmondson ve Detert, 2005) bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp, neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce, hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür. “Eğer bunu söylersem, incinecek miyim

sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım” diye sorarak eylemin bedelini ölçüp biçmektedir. Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar (Çakıcı, 2007:153).

Savunma amaçlı sessizlik işgörenin kendi veya bir diğerrinin hatasını saklaması şeklinde ise bu örgüt açısından zararlı bir durumdur. İşgören burda işten atılma, terfi edememe veya cezalandırılma korkusuyla yapılan hatayı saklamaktadır. Bu durum örgütün gelişimi açısından oldukça risklidir. Belli bir süreç sonunda saklanılan hatalar ileride büyük kriz ve kaoslara yol açabilme ihtimalini taşımaktadır.

1.6.4. Koruma Amaçlı Sessizlik

Bu sessizlik türü bireyin mevcut konumunu ile örgütte çalışanlar ve üstleri ile olan ilişkilerini korumak amaçlı tercih edilen bir sessizlik davranışdır. Burada amaç örgüt içinde kurulan ilişkilerin zedelenmesini engellemektir. Çünkü, işgörenler, çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumu ifade ettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2003).

Çalışanların öne çıkan iki temel amaçları vardır. Bunlardan ilki kendisini ve ailesinin hayatını sürdürebilecek maddi olanakları sağlama, ikincisi, iş yaşamındaki bireylere kendini kabul ettirerek, belli bir seviyede sosyal bir ilişkiye sahip olmaktır. Bu amaçlar doğrultusunda işgören; kendi konumunu ve pozisyonunu korumak için bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Gephart vd., 2009: 7).

1.7. İşgörenlerde Sessizlik Biçimleri

Örgüt içerisinde işgören sessizlik davranışlarının türleri bulunmaktadır. Bunlar, çalışan itaati (koruma), sağır-kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma ve çekilme, başka davranışlara yönelmedir.

1.7.1. Çalışan İtaati

Örgüt içerisinde yaşayan bazı kişilere göre, ilişkilerin sağlıklı yürüyebilmesi, huzur ve güven içinde ikame edebilmek, bir takım kural ve normları içsel bir güdü ile bağlı olmayı gerektirir. Bu bir itaat durumudur. İtaatle örgüt içindeki düzenlemelere karşı sorgusuz bir kabul ediş söz konusudur. Bu kabul edişte sessizlik bir tercih değil içten bir boğun eğme biçimidir. İtaatkar çalışanlar, durumlarının bilincinde olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkar çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001; 349–350) ve onlar için bu içten gelen bir tutum şeklidir.

Üstlerine itaat eden çalışanlar, 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. Çalışan itaat ettiği sürece üstüyle olan ilişkisini durağan olacaktır. İtaatdeki diğer bir neden ise üstün herhangi bir terfi durumunda kendisine en çok itaat eden çalışanı tercih etme olasılığıdır. Çünkü yöneticiler genel olarak kendisine karşı çıkmayan kişilerle çalışmayı tercih edeceklerdir. Yine itaatkar olmasının diğer bir nedeni korkudur. Çalışan itaat etmediği takdirde cezalandırılacağı veya işinden olacağı korkusuyla yaşamaktadır.

1.7.2. Sağır-Kulak Sendromu

Diğer bir sessizlik türü de sağır-kulak sendromudur. Bu sendromda çalışanlar tepkisizdir. Herhangi bir olay veya durum karşısında sanki hiç duymamış tanık olmamış gibi tepki göstermez. Öyle ki çalışanlar hoşnut olmadıkları, haksız bir durum karşısında bile tepkisiz davranırlar ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınırlar. Çalışan bu sessizlik türünde pasif durumdadır. Pinder ve Harlos (2001:346), sağır kulak sendromunu örgütsel hareketsizlik olarak tanımlamışlardır. Çalışanların memnuniyetsizliklerini açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görmektedir.

Sağır-kulak sendromu özellikle örgütsel bağların zayıf olduğu, bireyci, çıkar ilişkilerinin insan ilişkilerinin üstünde olan örgüt yapılarında rastlanmaktadır. Bu örgütlerde çalışan “bilmedim”, “görmedim” ve “duymadım” kelimeleri ile kendini birçok sorundan sıyırmış olur veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” mantığıyla umursamaz, tepkisiz bir tavırla kendini sorumluluklardan uzak tutar. Sağır-kulak sendromu toplum için büyük tehlikeler yarattığı gibi işletmeler açısından da oldukça riskli bir sendrom olduğunu söyleyebiliriz. Sağır-kulak sendromunun yaşandığı örgüt yapılarında yapılan hatalar, yanlışlıklar ve haksızlıklar görmezlikten gelinir ve belli bir zamandan sonra bunların telafisi oldukça zor olacaktır.

1.7.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Diğer bir işgören sessizlik türü pasif kalma ve razi olmadır. Bu tür sessizlikte kişi her ne kadar bir durum veya olay karşısında hoşnut olmasa da, inanç ve değerlerinin aksine bu durumu kabullenip, sessiz kalmasıdır. Bu sessiz kalma durumu istemli bir hareket olmayıp bir zorunluluğu içinde barındırır. Kişi olaylar ve durumlar karşısında ses çıkardığı zaman alacağı olumsuz geri bildirimleri bir risk olarak değerlendirir ve razi olmayı tercih eder.

Bu alanda yapılan bazı araştırmalarda, bu tür sessizliğin dört tipinden bahsedilir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir (Pinder ve Harlos, 2001:343).

Bu sessizlik türünde çalışanlar diğeri insanların hataları ya da usulsüz kurallara aykırı davranışlarına karşı da kayıtsız kalabilmekte ve bu duruma razı olabilmektedir. Bu nedenle ki böyle bir sessizlik türü de tüm örgütler için tehliktir.

1.7.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çekilme ve başka davranışlara yönelme davranışı da başka bir işgören sessizlik türünü ifade etmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde örgütsel ve yönetsel nedenlerden dolayı düşünce ve fikirlerini istemli veya istemsiz bir şekilde ifade etmekten çekinmeleri durumunda ya işten ya da örgütten çekilme veya başka davranışlara yönelmeyi tercih edeceklerdir.

Çalışan, iş ortamında karşı karşıya kaldığı olumsuz durumlar veya şartlardan dolayı gelişime katkı sağlayabilme ümidini yitirmektedir. Bu ümitsizlik durumu ve konuşmanın faydasız olduğu düşüncesi onu örgüt faaliyetlerinden geri çekilmeye itmektedir (Brinsfield, 2009:41). Çalışanlar çekilme durumu, işten çekilmeyi, kendilerini örgüt içerisinde ve yaptıkları işlerden soyutlamayı içerir. Birey artık işe ve örgüte karşı aidiyet duygusu taşımayacak ve işten kaytarmalar, devamsızlıklar ve iş aksamaları davranışlarına yönelecektir. Bu durum tüm işletmeler için gelişimi engelleyecek ve örgütlerin başarısını olumsuz yönde etkileyecek bir durumdur.

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven Tanımı ve Kapsamı

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik, sosyoloji, etik, felsefe, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi farklı bilim dallarının önemle üzerinde durduğu bir konu olmuştur. İnsanlar sosyal bir varlıktır ve bu sosyalleşme sürecinde bireyler ilişkilerinde güven ortamı oluşturma eğilimlerindedirler. Çünkü güven insanların birbirlerine yönelik herhangi bir zarar unsurunun oluşmayacağına karşı gösterdikleri davranışı ifade eder.

Güveni tanımsal olarak açıklayacak olursak, Türk Dil Kurumu (2011) güveni; “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak tanımladığını görmekteyiz. Güvenin kavramsal olarak yazımda birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Örneğin; Mayer (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 tanımlamıştır. Mayer ve arkadaşları (1995), dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik olmak üzere güvenilirliği belirleyen üç etmenden bahsetmiştir. Yetenek belirli bir alanda etkili olmayı sağlayan beceri, yetenek ve vasıfları ifade etmektedir. Öte yandan, yardımseverlik güvenilen kişinin ben-merkezli bir kazanç güdüsünden ziyade güvenen kişinin iyiliğini düşündüğüne karşı duyulan inancı göstermektedir. Son olarak dürüstlük ise, güvenilen kişinin güvenen tarafından doğru bulunan bir takım ilkelere olan bağlılığını ifade etmektedir. Rousseau ve arkadaşları (1998) ise güveni, “karşısının davranışları konusunda olumlu beklentiler oluşturarak tehlikeye karşı maruz kalmama istediğinden oluşan psikolojik durum” olarak tanımlamışlardır.

Mishra (1996) güveni “bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” olarak tanımlamıştır. Mayer, Davis ve Schoorman’ın (1995) tanımına göre güven “bir tarafın (birey, grup veya örgüt), onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesi”dir. Butler’e (1999) güven, “karşı taraf için işbirlikçi olacağı inancı iken, güvensizlik diğer tarafın ben merkezli olacağı inancı”dır.

Güven, açık veya gizli bir şekli de örgüt kültürünün dokusunda bulunmakta, örgütte var olan tüm ilişkilerin doğasında yerleşik bir yapıda yer almaktadır. Güven algısının, örgütsel yaşamın tabiatındaki bağımlılık ve belirsizlik nedeniyle (Jessup, 1997), ortak kültürel değerler, norm ve anlayışların şekillendirdiği tutum ve davranışlara göre oluştuğu ileri sürülmektedir (Tinsley 1998, Zaheer ve Zaheer, 2006’dan Akt: Ülbeği vd., 2012:3). Güven, “aynı zamanda tarafların birbirlerinin doğruluğuna, dürüstlüğüne, ticari ahlakına ve bilinçli olarak birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançtan gelen bir eğilimdir” (Dönertaş, 2008:34).

Cowles (1997) güven davranışının bireyin diğerine güvendiğinde, değerli bir şeyi riske attığında ve arzulanan amacı başarmaya çalıştığında ortaya çıktığına dikkat çekmektedir. Aslında güven insanların içsel olarak ihtiyaç duydukları korunma faktörlü bir psikolojik rahatlamayı temsil eder. Güven, “insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür” (Ünsal, 2004). Bu emniyet duygusu bireyin amaçlarına ulaşmasında motive edici bir unsur olarak kişiyi dürtüler. Güven, bir davranışsal niyet veya seçim yapmaya benzeyen içsel bir harekettir; kişisel özellikler bağlamında diğerlerinin davranışlarından doğan olumlu beklentilerdir; kişinin yaşamıyla gelişen kişilik özellikleridir; işbirliği yapma veya risk alma kelimeleriyle eş anlamlıdır (Colquitt vd., 2007:909).

Birbirinden çok farklı bakış açısına sahip birçok yazarın ortak olarak kabul ettiği bir tanım da şöyledir: “Güven, bir tarafın diğerinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş etkiye açık olmayı kabul etmeye dayalı psikolojik bir durumdur” (Arslan, 2009:6).

Güven; “bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi” olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir ifade ile güven, “kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılık” olarak da tanımlanmaktadır (Asunakutlu, 2002:2).

Bir başka tanıma göre güven, insan motivasyonunun en yüksek şeklini ifade etmekte ve insanların doğasında var olan “iyi ve güzel”i ortaya çıkarmasına fırsat vermektedir. Güven duygusu kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavram olmakla birlikte bu duygunun yokluğu veya varlığı, kendisini hayatın her anında hissettirmektedir. Güven duygusunun üç boyutu vardır (Baltaş, 2000: 57):

1. Kendine güven duymak,
2. Güvenilir olmak,
3. Başkalarına güven duymak.

Güven birbirimizi ve başkalarını anlamamızı kolaylaştıran başkalarına karşı olumlu olmanın ve başkalarının da bize zarar vermeyeceğinin umulmasıdır; dolayısıyla o çeşitli beklentileri içerir. Böylece güvende iyi bir davranışın kişiye zarar vermeyeceği umudu, yani iyi niyet ve herhangi bir durum karşısında ne yapacağını bilmesi, istekli ve atılıma hazır olması söz konusudur. Ancak bunlar tek başına yeterli değildir. Güvende hareket serbestliği yanında onun karşılıklı olması, yani iki tarafın birbirine güven duyması ya da birbirine karşı güvenilir olması gerekir. Örneğin güvenilir kişi sözüne inanılan, sadık, dürüst, tutarlı kendisinden zarar gelmeyen iyilik sever birisidir (Govier, 1998:Yavuz, 2003:35).

Bireyler kime, hangi şartlar altında ve hangi durumlarda güvенеceklerini tercih ederken güvenilirlik kanıtı olarak “iyi nedenler” ararlar ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaçları vardır, bu nedenle tercih gerçek bir nedene dayanır. Güven bilinç temeline dayandığında, güvlenen kişi güvnmek için gerçek nedenler aramaktadır. Bu bağlamda güvnenilen kişinin davranışındaki beklenti olumlu yöndedir. Yeterlilik, sorumluluk, güvenilirlik ve bağlılığın güven için önemli kaynaklar olduğu vurgulanır (McAllester, 1995:25).

Güven içinde risk barındırır. “Bir ilişkide güvnenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder. Güvnenen, güvendiği kişinin kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik iyimser bir beklenti içerisinde. Bu nedenle risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının ön koşulları olarak ele alınmalıdır” (Erdem, 2003: 157-158);

“• **Risk:** Risk kavramını güven yapısında ön koşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısını, karşı tarafa güvnm duyusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Oysa bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkanı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvnenir; dolayısıyla risk üstlenir.

• **Belirsizlik:** Riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu durumda, güvnenin ilişkide bir rolü de yok demektir. Riskin niteliği, kuşkusuz her zaman aynı değildir; ilişkinin niteliğine bağlı olarak değişir. Örneğin, ilişki yüzeysel ise risk, iş birliğine girmeme veya iş birliğinden çekilme; taraflar arası ilişki derin ise risk, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde olabilir.

• **Beklenti:** Güven, beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireyler arası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen, karşı tarafın yetkinliğine, rolünü başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir. İş ortamında bir yöneticinin örgüt üyelerinden üstlendikleri rolleri yüksek performansla yerine getirmelerini beklemesi ya da üyelerin, yöneticinin yönetsel faaliyetleri başaracağını beklemeleri gibi. Bunun yanında, taraflar aralarında daha derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorlarsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur ve bu beklenti ile bireyler ilişkilerinin geleceğinden ödünç alırlar.

• **Zarar Görme İhtimali:** Güvenen kişi, karşı tarafı kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeden olası kötü niyetli eylemlere veya görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum, bir güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir. Bunun devamında taraflar giderek karşılıklılık ilişkisi içinde birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar”.

Tüm bu yapılan güvenin ortak özelliklerine baktığımızda;

- Güven içsel bir olgudur,
- Güven içinde riski ve ihtimalleri barındırır,
- Güven bireyler için psikolojik bir durumu ifade eder,
- Güven bireylerin örgütte yaşayabilmeleri adına duyulan bir ihtiyaçtır,
- Güven içinde doğruluğu, dürüstlüğü ve iyi niyeti ihtiva eder,
- Güven kişilere emniyet duygusu verir,
- Güven bireye motivasyon sağlar,
- Güven insanların karşılıklı etkileşimi ile gelişen bir süreci ifade eder.

Güven literatüründeki farklı bakış açılarına rağmen ortak bir görüşte birleşmek ve sosyal bilimlerde güvenin anahtar rolünü tespit etmeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda işbirliği, eşgüdüm ve performans üzerine vurgu yapılmıştır. Worchel (1979) bu farklı bakış açılarının en az üç farklı grupta toplanabileceğini savunmuştur (Akt: Uzbilek, 2006:10).

- *Kişisel farklılıklar: Bu grupta güven kişisel bir inanç, beklenti veya his olarak kişinin psikolojik gelişimini başlangıç alınır.*
- *Güvene kurumsal fenomen olarak sosyolog ve ekonomistlerin bakış açısı ile odaklanılır.*
- *Sosyal psikologların bakış açısı ile kişisel gelişim ve güvenin kişisel bazda veya gruplar arasında yaratılması ve yıkılmasına odaklanılır.*

Luhman'a göre, sosyal sistemlerin özü, iletişimle biçimlenir ve bunu gerçekleştiren en etkili araçlardan biri güvendir. Bireylerarası güven üç ön koşula dayanır. Öncelikle güvenen ve güvenilen arasında karşılıklı bağlılık gerekir. İkincisi, aktörler güvenle ilişkili durumu tanımak, diğer bir deyişle duruma yönelik kuralın ne olduğunu bilmek zorundadırlar. Üçüncüsü ise, güven talep edilmez, istenmez, sunulabilir ve kabul edilebilir. Luhman'a göre güven, sosyal dünyanın karmaşıklığı azaltan etkili bir iletişim mesajıdır; o olmadan sosyal yaşam olanaksızdır, nerede güven varsa orada deneyimler ve eylemler için fırsatlar doğar; nerede sosyal sistemin karmaşıklığında bir artış olsa, güvenin karmaşıklığı azaltması nedeniyle, orada sistemin yapısıyla uyumlaşabilecek olasılıkların sayısında artış olur (Jalava, 2002: Erdem ve Özen, 2003:54).

Tablo 2.1: Güven Biçimleri

Güvenin Temeli	Literatürde Tartışma	
Yönetişim yapıları	Hesaba dayalı	(Williamson 1995)
	Çıkar güveni	(Hardin, 1992)
	Garanti	(Yamagishi ve Yamagishi,1994)
	Caydırma temelli güven	(Shapiro vd.,1992)
	Yarı-güçlü güven	(Barney ve Hansen,1995)
	İtibarla güven	(Dasgupta,1988)
	Ekonomik güven	(Casson,1991)
	İşbirliği içinde bencilde motivasyon	(Williams, 1988)
Kişisel İlişkiler	Somut kişisel ilişkiler	(Granowetter,1985)
	Samimi ilişki güveni	(Hardin, 1992)
	Kişisel güven	(Luhmann,1979)
	Ekonomik değişim(kısmen) kapsayan kişisel ilişki	(Bradrach ve Eccles,1989)
	Kişilere güven	(Gidden,1990)
Diğer tarafın içnormları bilgisi	Güçlü güven biçimi	(Barney ve Hansen,1995)
	Güven	(Yamagishi ve Yamagishi,1994)
	Ahlaki insan güveni	(Casson,1991)
	Yaygın yükümlülük/işbirliği toplumsal normları	(Bradrach ve Eccles,1989)
	Özgeciliği kapsayan güven	(Lyon ve Mchta,1994)
	İçselleştirilmiş ahlaki alışkanlıklar ve karşılıklı ahlaki yükümlülükler	(Fukuyama,1995)
Sistem/kurum	Sistem güveni	(Luhmann,1979)
	Kurum temelli güven	(Zucker,1986)
	Sistemler güveni	(Gidden,1990)
	Sistem güveni	(Lane ve Bachman,1996)

Kaynak : Korczynski, M., (2003), “*Güvenin Ekonomik Politikası*” F. Erdem, (Ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (1. Baskı) içinde (61-89).

Literatürde güven biçimleri konusunda değişik kategoriler kullanılmaktadır. Tablo 2.1’de güvenin temelleri ve literatürde yer alan güven biçimleri tartışmalarını şematik olarak sunmaktadır (Korczynski, 2003:65-67):

“En çok tartışılan güven biçimi, mübadelede yönetim yapısına dayanan güvendir. Bu kavram X’in Y’nin bir çıkarı olmadığı için zayıf yönlerini istismar etmeyeceğine inandığı mübadeledir. İstismar etmemek, olumlu saiklere veya yaptırım içeren tehditlere bağlıdır; teşvik ve cezalar ekonomik veya toplumsal içerikli olabilir. Bu bağlamda tipik bir teşvik, itibar teşvikidir.

İkinci en çok tartışılan güven biçimi, kişisel ilişkilere dayalı güvendir. Granovetter (1985:490) ekonomik davranış toplumsal içerilmişliği tartışmasında, güven yaratan somut kişisel ilişkilerin ve güven yaratan ilişki ağlarının rolünü vurgulamaktadır. Güven temelleri açısından, kişisel ilişkilere dayalı güven ile yönetim yapıları arasında bir potansiyel kesişme vardır: X, Y’nin zayıflıklarını istismar etmeyeceğinden emindir, çünkü tersi bir durumda arkadaşlık zedecelenecektir.

Diğer güven kategorisi, karşı tarafın içsel normları bilgisidir ve yine literatürde bu güven biçimine verilen geniş bir isim yelpazesi vardır. Bu tanımlamaların ortak noktası, X’in, Y’nin içsel normları ve değerlerine ilişkin bilgiye sahip olmasından dolayı, Y’nin onun zayıf yönlerini istismar etmeyeceğinden emin olmasıdır.

Son güven biçimi, soyut sistemler veya toplumsal kurumlar temelli güvendir. Burada güven, “sembolik işaretler veya uzman sistemler gibi soyut sistemlere olan inancın gelişmesinden kaynaklanır (Giddens, 1990:80). Güven burada kişilere değil, soyut kapasitelere yöneltilmiştir.”

Ekonomik açıdan “güven” kavramını değerlendirdiğimizde, güvenin ekonomik açıdan çok fazla ihtiyaç bulunan fakat sağlanması zor olan bir unsur olarak karşımıza çıktığını görürüz. Ekonomistlere göre birisinin itibarının zarar görme maliyeti bir bireyin aldatma eğiliminin olmamasıdır (Granovetter, 1985:490) yani “güven ortamının” olmasıdır. Williamson (1993:463) çalışmasında, ekonomik aktiviteler içerisinde güven gibi bir şeyin olamayacağının altını çizmiş ve “güven” terimini ticari alışverişlerde kullanmanın abartılı ve yanıltıcı olacağını, bunun ancak hesap dahilinde bir güven olabileceğini ve bunun da çelişki doğuracağını belirtmiştir. Williamson’a (1985) göre güvenin aynı potansiyel yararları işlem maliyetleri ekonomisi anlamında açıklanabilir. Ekonomik faaliyette artan belirsizlik, tarafların bilgi etkililiğini ve sonuç olarak ekonomik mübadelelerde fırsatçı davranma potansiyelini arttırmaktadır. Güvenin düşük olduğu bir ortamda taraflar fırsatçı davranmaya düşkün olacaklardır. Bu durum gelecekte başkalarını ekonomik faaliyette bulunmaktan alıkoyacak, böylece ekonomik faaliyet ve büyüme zarar görecektir. Yüksek güven ortamında ise fırsatçı davranma potansiyeline rağmen ekonomik faaliyet canlanacaktır (Korczynski, 2003:71).

Fukuyama’da (2000) ekonomik krizlerin patlak vermesinde ve sürdürülmesinde “güven eksikliği”nin önemli olduğunu ve eksikliğin giderilmesi gerektiğini işaret etmektedir. Güven unsuruna duyulan ihtiyacın boyutuna dikkat çeken Fukuyama, güven unsurunun olmasıyla toplumdaki tüm katmanların birbiriyle bağlantılı bir şekilde sosyal dayanışmayı sağladığını ifade etmektedir.

Fukuyama, toplumları “yüksek güvenli kültürler” ve “düşük güvenli kültürler” olmak üzere iki şekilde sınıflar. Güvene bağlı olarak da “sosyal sermayenin” ve bunun alt kümesi olarak kendiliğinden sosyalleşmenin toplumların politik ve ekonomik hayatındaki yaşamsal önemini vurgular. Fukuyama’ya göre yasa, sözleşme ve ekonomik rasyonalitenin, toplumların zenginleşmesi ve istikrarı için gereklidir fakat yeterli değildir. Toplumsal refahın sağlanması için, rasyonel çıkarımlardan ziyade, alışkanlıklara dayalı

karşılıklı ilişkiler, ahlaki yükümlülükler ve sorumluluk duygusu ile bezeli bir güven ortamının oluşması önemlidir şeklinde açıklanmaktadır (Gökırmak, 2003:147).

Güvenin önemli olduğu diğer bir alanda politikadır. Gökırmak’a göre politik anlamda güven, “yalnızca bireylerin birbirlerine karşı hissettikleri bir yakınlık ya da vefa hissi değildir. Aynı zamanda, toplumu oluşturan bireylerin yurttaş kimlikleriyle tabi oldukları kurallara, kuralları oluşturan kurumlara ve bu kurumları idare eden liderlere olan inançlarıdır”. Bu nedenle Gökırmak (2003), liderlerin nitelikleri ve özellikle kurumsal yapının işleyişi son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü, kişinin sahip olduğu kültürel değerlerin güçlenmesi ya da farklı yönlerde etkilenmesi büyük oranda ilişkiye girdikleri kurumlarla edindikleri tecrübe ışığında gerçekleşmektedir. Böylece kurumsal yapı ve liderlik makamı için sağlanacak “meşruluk”, “şeffaflık” ve “adalet” duygusu toplumda politik sisteme ilişkin kanaatleri ciddi olarak etkileyeceği açıklanmıştır (Gökırmak, 2003:133).

İş yaşamı, kişisel ilişkiler ve politika her zaman güven gerektirmiştir. Fakat yabancılara güven duyma zorunluluğu çağımızı güçlendiren bir olgudur. Geçmişte yapılan işlerin çoğu ve sosyal alışverişler yerel toplumun sınırları içinde gerçekleşirken, yeni teknoloji ile yeni dünyaların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yeni dünyadaki meselelerin altında ezilmemek için hem bireyin kendisine hemde bu yeni dünyaya güvenmek zorunda kalınmaktadır (Solomon ve Flores, 2001:60).

2.2. Güvenin Gelişim Aşaması ve Sürdürülebilmesi

Güven, “vaatlerimizle, taahhütlerimizle, duygularımızla ve kendi iç tutarlılığımızla imal ettiğimiz, yarattımız, inşa ettiğimiz, koruduğumuz, sürdürdüğümüz bir şeydir” (Solomon ve Flores, 2001:18). Kuşkusuz güven günlük hayatın her alanında aranan bir olgu olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda güvenin varlığı hem bireysel, hem bireylerarası, hem de toplumsal

hayatın düzenlenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü güven “insanlararası belirsizliği ortadan kaldırır. Güven, karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde bir bel bağlama, dayanma, sadık kalma, söz verme ve sözünde durma fiilidir” (Yavuz, 2003:34). Yavuz’a (2003) göre bireylerarası sürdürülen iyi ilişkiler sonunda ortaya çıkan güvenin hayat akışı sırasında hissedilmemesi, düşünülmemesi ve yaşanmaması bir bakıma hayatın felç olması demektir. Çünkü güveni vazgeçilmesi mümkün olmayan bir değer olarak açıklar. Yavuz’a göre güven, insanın tüm 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).

Güveni tesis etmek oldukça önemlidir. Güven tesis etmek, güven hakkında konuşmayı ve düşünmeyi gerektiren bir olgudur. Güven tesisi için güvene değer verip onu anlamak gerekir ve aynı zamanda güven tesisi pratiği ve uygulamaları da gerektirmektedir. Bu uygulamalar olmazsa, güvene sadece değer verip anlamış olmak yeterli değildir. Güven tesis etmek artık tek bir kültür içinde yapılar ve pratikler yaratma meselesi değildir. Burada vurgulanan artık küresel güvendir ve hiçbir kültür veya o kültürün hiçbir pratiği güvenin doğasını tek başına belirleyememektedir. Güven her düzeyde adım adım, taahhüt taahhüt tesis edilir (Solomon ve Flores, 2001:64).

Güven soyut bir kavramdır ve bireyler arası psikolojik bir olguyu ifade eder. Güven olgusunun varlığından söz edebilmek için en az iki kişinin iletişim halinde olması gerekir. Bu kişiler iletişim ilk safhasında birbirlerine karşı savunmasız bir durumdadır ve kendilerince bir riski taşırlar. Belli bir duygu, düşünce ve davranışları sonucunda kişilerin birbirlerine karşı tutumları şekil alır. Bu tutum ya güven ya da güvensizlik olarak karşımıza çıkar. Güvenin insanlar arasında oluşumu bir süreci ifade eder ve belli aşamalara sahiptir. Belli bir süreçten sonra birey karşısındaki kişiye karşı güven olgusunu geliştirip geliştirmeyeceğine dair inançları belirler.

Birbirine güven duyan kişiler arasında güçlü bir iletişim ağı ve duygusal bağ gelişir. Bu bağ özellikle iş hayatında bireye ve örgüte önemli olumlu etkiler getirir. Aslında her birey için örgüt içinde yaşamın devamı için güven duygusu bir ihtiyaçtır. Kişi gerek amirine gerekse iş arkadaşlarına güven duymak ister. Bu güven duygusu onu hem psikolojik olarak hem de bilişsel olarak rahatladır ve onun güdüler. Hatta kişinin kendisine olan güveni bile bu güvenden beslenir.

Güven karşılıklı işbirliğinin destekleyicisidir. Çünkü bir örgütte güven olgusu belirsizlikleri ve zararı minimize eder. İlişkileri kuvvetlendirir ve bilgi paylaşımını artırır. Bu paylaşım örgütün daha etkin çalışmasının önünü açar ve karşılıklı etkileşimle örgütü başarıya taşır. Güven en temel insanı erdemlerden biri olarak özgürlükle kıyaslanabilir. Güvenin sağladığı özgürlük, insanının tek başına göze alamayacağı veya almayacağı projelere girişme özgürlüğüdür. Güvenin sağladığı özgürlük, e-ticaret ekonomisinin gösterdiği gelişmede görüldüğü gibi, insanın aslında birlikte iş yapmayı hiçbir zaman aklından geçirmeyeceği yabancılara yaklaşma ve onlarla birlikte iş yapma özgürlüğüdür. Güvenin sağladığı özgürlük, insanın kendi hesabına düşünme ve kendi fikirlerini öne sürme özgürlüğüdür. Bunun sonucu (maliyet değil) olarak bu özgürlük, sorgulanma ve eleştirilme ve kabul görme ve (hak edildiğinde) ödüllendirilme özgürlüğünü içerir (Solomon ve Flores, 2001:21).

Marshall (2000), kurumlarda güven ortamının oluşturulması için gerekli kurumsal unsurları şu şekilde sıralamaktadır (Yılmaz, 2006: 59):

- a) Vizyon ve hedefleri açıkça belirlemek,
- b) Geçmişteki hatalara takılıp kalmadan, örgüt için “temiz bir sayfa” açmak,
- c) Bireylerin karşılıklı beklentilerinin açıkça ifade edilmesi ve bunların herkesçe bilinmesini sağlamak,
- d) Çalışma ortamının nasıl olması gerektiği konusunda fikir birliğine

varmak,

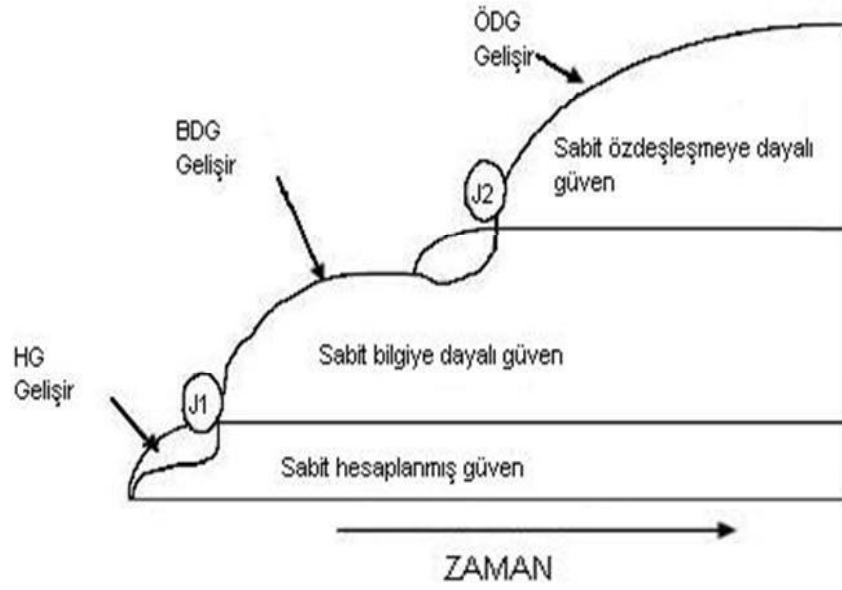
e) Kurumda iletişimi iyileştirip bilgi akışını hızlandırmak.

Handy'a (1998:204-211) göre, güvene dayalı bir kurum oluşturmak için aşağıdaki yedi ilkeye dikkat etmek gerekir. Bunlar (Akt: Yüksel, 2009:33):

- *Güven kör değildir: İnsanlar birbirlerini tanımadığı zaman birbirlerine ve kuruma güven duymazlar. Yine çalışanların kuruma karşı güven duyabilmesi için tüm çalışanların aynı hedef için çalıştığını hissetmesi gerekir.*
- *Çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyabileceği ortamlar oluşturulmalıdır ve kurum çalışanlarına sahip çıkıldığını, yöneticilerin hissettirmesi gerekir.*
- *Güven sınır gerektirir: İnsanların tüm hayatlarında ne yaptıklarından haberdar olamayacağımızdan insanlara tanıdığımız kadar güven duyabiliriz. Yani insanların bazı alanlarına güven duyulabilir.*
- *Güven sürekli öğrenmeyi gerektirir: Kişilerin kendi içinde arayışa girmesi, sürekli öğrenme isteği içinde olması ve öğrenmeyi hayatın bir parçası haline getirmesi, çevresindeki insanların ona karşı güven duymasını sağlar.*
- *Güven katıdır: Güvenin bir kez kırılmasından sonra eski haline gelmesini beklemek doğru değildir.*
- *Güven bağlantılı olmayı gerektirir: Kurumda güvenilir bir ortam oluşturmanın yolu, kendi kendine yeterli, aynı hedef ve amaçlar için çalışan birimler oluşturmaktır.*

- *Güven teması gerektirir: Kurum içindeki insanların birbirleriyle etkileşim içinde olması güveni artırır. Çalışanlar arasında iletişim ortamları oluşturulmalı ve iletişim kanallarının açık olması sağlanmalıdır.*
- *Güvenin kazanılmış olması gerekir: Kurumun çalışanlarına, kurumun güvenilir olduğunu kanıtlaması gerekir. Bunun için de kurumun vaatlerini yerine getirmesi zorunludur.*

Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının karşılıklı olarak çıkarlarını düşündükleri, duygu, his ve fikirleri olduğuna inanılan ilişkiler kurmaktadır. Bilişsel olarak başlayan karşılıklı düşünceler zamanla duygusal temelli bağlara dönüşür. Duygusal güvenin en önemli özelliği, verilen kararları etkilemesidir. Yöneticiler için verilen kararlar, rol gerekleri veya yasal nedenlerden çok kişisel (duygusal) bir seçim olarak tanımlanmış olur (McAllister, 1995:29). Güven aynı zamanda öğrenilmesi gereken bir olgu olarak açıklanmaktadır. “Savaşın olmaması henüz barış demek değildir; savaşın yerini diyalog ve ortak taahhütlere giden yolda dürüst bir karşılıklı mücadele alabilir ki, güvenin temelini de bunlar oluşturur”. Güven yaratmak politik bir iş olarak ele alınmaktadır. Çünkü, güven kültürünün olmadığı durumda politika, kazananı pek az, kaybedeni ise pek çok olan bir savaşa dönüşmektedir (Solomon ve Flores, 2001:22).



Şekil 2. 1: Güven Oluşum Aşamaları

J1: Bu noktada bazı (HG) hesaplanmış güven ilişkileri, (BDG) bilgiye dayalı güven ilişkileri haline gelir.

J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, (ÖDG) özdeşleşmeye dayalı güven haline gelir.

Kaynak: Roy J. Lewicki ve Barbara B. Bunker, (1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships".

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) şekil 2.1’de görüldüğü gibi güvenin birbirleriyle sıralı bir şekilde ortaya çıkan üç aşamada oluştuğunu belirtmektedir. Bu üç aşama; hesaplanmış güven (calculus based), bilgiye dayalı güven (knowledge based trust) ve özdeşleşmeye dayalı güvendir (identification based trust). Bu üç aşamalı ifade de kişilerin karşılıklı yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayımına dayandırılmaktadır. Karşılıklı taraflardan biri diğerine karşı belirsizdir, çabuk yaklaşılır ise savunmasız kalacakları düşüncesi hakimdir, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur (Lewicki ve Bunker, 1996).

Lewicki ve Bunker (1996) güven ilişkisinin ortaya çıkabilmesi için üç durumun oluşması gerektiğini vurgulamışlar ve güven oluşum aşamaları açıklamışlardır. Bunlar:

- Gelecekle ilgili çelişkiler ve belirsizliğin olmaması (uncertainty risk),
- Gelecekle ilgili kararların ve sonuçlarının başkalarının davranışlarına bağlı olmaması (dependence to the others' actions),
- Oluşabilecek zarar ihtimalinin, olumlu ve faydalı durum ihtimalinden daha kuvvetli olmaması (vulnerability).

Gabarro, güvenin gelişimi ile ilgili olarak bir işletmeye yeni atanan yöneticiler ve astları arasındaki güven gelişimini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada güven gelişiminde ilk aşamanın beklentilerin karşılıklı olarak netleşmesi olduğu belirlenmiştir. Örgüt üyelerinin beklentilerini biçimsel iletişim yolları, resmi olmayan informal görüşmeler ve sembolik ifadeler gibi farklı biçimlerde ifade edildiği tespit edilmiştir. Biçimsel iletişim yolları ile çalışma raporları, planlar, bütçeler vb gibi resmi belgeler kastedilmektedir. Informal olarak yapılan görüşmeler ise plansız yapılan karşılıklı görüşmelerdir. Bu görüşmeler sırasında geri bildirimler anında yapıldığı için karşılıklı beklentiler ortaya konmaktadır. Sembolik ifade tarzı ise ima yoluyla dolaylı mesaj vermektir. Beklentilerin ifade edilmesi ya da beklentinin anlaşılması için en karmaşık ve sorun yaratan yol budur. Bu iletişim biçiminde doğru bilgilendirme yapmak mümkün olmamakta ve yanlış anlamalar çoğunlukla ilişkiye zarar vermektedir. Araştırmanın asıl üzerinde durduğu beklentilerin netleşmesinin güven gelişimini etkilediği ve güvenin artması ile birlikte bireylerin birbirlerini etkileme gücünün de arttığıdır (Arı, 2003:36-37; Yücel, 2006:12-13).

Güven tesis etmek, güven hakkında olumlu düşünmek olduğu ifade edilir. Eğer güvene sadece risk ve kırılganlık gözüyle bakılacak olursa, onu teşvik edecek hiçbir şey kalmaz şeklinde açıklanır. Güvenin belirsizlikler

taşıdığı doğrudur, ama bu belirsizlikleri yükümlülük olarak değil de, imkanlar ve fırsatlar olarak görmeye kendimizi zorlamamız gerektiği vurgulanmaktadır. Bu güvene güven vermek olduğu ve bu da kendimize güvenmek anlamına geldiği şeklinde açıklanır (Solomon ve Flores, 2001:38). Bu nedenle güveni oluşturma'nın ilk aşaması olarak ilk önce kişinin kendisine güvenmesi oldukça önemlidir.

2.3. Güven Türleri

İnsanlar arası ilişkide hayati öneme sahip olan “güven” kavramını farklı boyutlarıyla sınıflandırmak mümkündür. Bu güven türlerini bilişsel-duygusal güven, özdeşleşmeye dayalı güven ve koşullu-koşulsuz güven şeklinde aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

2.3.1. Bilişsel-Duygusal Güven

Bilişsel temelli güven yapısı (cognitive based trust), karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgiye sahip olmaya, ayrıca güvenmek için iyi (rasyonel) neden arayışına dayandığı şeklinde açıklanır. Yani bireyler, güvenileceklerini seçerken, iyi nedenler ararlar (sana güvenilebilmem için bana bir neden göster!) ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duyarlar; bu nedenle de seçim rasyonel bir temel dayandığı ifade edilmektedir. Karşı tarafa yönelik tam bir bilgiye sahip olduğunda güvene ihtiyaç olmadığı, tam bilgisizlik altında ise güvenmek için rasyonel bir neden bulunmadığı vurgulanmaktadır. Bilişsel güvenin en iyi izlendiği sürece örnek olarak, karşı tarafın teknik yeterliliğine (beklenen rol performansı) yönelik duyulan güven verilmektedir: Bu işi yapabilir! Değerlendirmesi bir bilişsel güven ifadesi olarak açıklanır (Erdem, 2003:163). Bu yeterliliğe dayalı güven, bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayacak yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı ve saygı duymayı içerdiği belirtilmektedir. Bu güvenin oluşumu için bireyde karşı tarafın kendisinden beklenenleri ve görevinin getirdiği yükümlülükleri taşıyacak yeterlilik, yetenek ve uzmanlık

düzeyine sahip olduğuna dair inanç taşıması gerekli olduğunun altı çizilmektedir (Doney,1998:605).

Bilişsel güven hesaplanmış güven olarak da adlandırılmaktadır. Bu güven çeşiti kişilerin birbirleri ile ilgili beklentilerini içerdiği belirtilmektedir. Bilişsel güven, güvenen ve güvenilen tarafların her ikisinin de davranışlarının güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını ölçmeye dayalı hesaplamaları barındıran bir unsur olduğu şekilde açıklanmaktadır. Akılcı (rasyonel) olan tarafın hesabına göre; eğer karşılıklı güvende kazanç, güveni kötü kullanma tarafından yıkılan güvenden daha fazla ise diğer kişiye güvenir (Vos ve Wielers, 2003:76- 78'den Akt: Uzbilek, 2006: 12). Hesaplamaya dayalı güven türünde kime, neye, hangi koşullarda ve niçin güvenileceğine dair mantıklı ve rasyonel bir tercih olduğu vurgulanmakla birlikte bu tarz güvende kişiler birbirlerinin güvenilirliğini, birbirlerinin geçmişi hakkında sahip olduğu bilgiler ve rolle ilişkili görevlerini nasıl yerine getirdiğini göz önünde bulundurarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Lewicki ve Bunker,1996:124).

Bilişsel güven “gelecekte bir kişinin beklenen bir şekilde davranacağına ilişkin yürütülen bir tahmin olarak tanımlanabilir” (Arı,2003:40). Bilişsel güvende, güvenmek için makul gerekçelerin olması gerektiği ve güvenin bir anlamda rasyonel bir karar özelliği taşıdığı ifade edilmektedir (Arı, 2003:40). Güvenin bilişsel düzeyi, “çalışanların diğer örgüt üyelerine güvenilecek yeterliliğe sahip olma düşüncesini ifade etmektedir. Bu yeterlilik; kişilerin muhakeme yeteneğini, dürüstlük, yetkinlik, sadakat gibi niteliklerini ve iletişim becerilerini içermektedir. Güvenin bilişsel yönü, kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceği anlamına gelmektedir” (İşbaşı, 2000:62). Bu aşamadaki güven ilişkisi, korkuya değil tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermekte olduğu, başka bir ifadeyle, taraflar birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu tarz bir güvenin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Böylece, karşı taraf

hakkında sahip olunan bilgi, tahmin edilebilirliği doğurur ki, bu da güveni ortaya çıkarmaktadır (Polat, 2009:33-34).

Buskens'e (2000) göre bilişsel güven, güvenen kişinin güvendiği kişiye bazı nedenlere ve bilgilere dayanarak güvenmesini içermektedir. Güvenen kişi güvendiği kişiye ilişkin bilgileri kontrol ve öğrenme vasıtalarıyla edinebildiği ifade edilmektedir. Kontrol sürecinde ise, güvenen kişi güvendiği kişinin davranışlarını etkileme gayreti gütmekte iken, öğrenme sürecinde güvenen kişi güvendiği kişinin geçmişte yaptığı işleri ve referanslarını dikkate aldığı belirtilmiştir (Buskens, 2002:10). Bu referanslar doğrultusunda güven ilişkisi belirlenmeye başlar.

Erdem'e (2003) göre, güvenen ile güvenilen arasında tekrarlanan bir etkileşim dinamiğinde gelişen duyuşsal temelli güven yapısı (effective based trust), karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır. "Bu yapıda, taraflar, güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer atfederler, karşı tarafın da aynı şeyleri hissettiğine inanırlar; karşılıklı yaratılır ve özellikle yardım etme davranışı duyuşsal güven yapısının temel tutumudur" (Erdem, 2003:164).

Duyuşsal temelli güven, kişiler arasındaki duygusal bağa dayandığı ifade edilmektedir. McAllister'a (1995) göre bu bağlar, bireylerin içten gelen hisleriyle ilgilidir. Güvenilen kişinin güvenen kişiye gösterdiği özen ve önem duygusal güvene kaynaklık etmektedir. Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaptıkları, karşısındakilere özen gösterdikleri ve en sonunda, bireyler arasında oluşan duygusal bağlar güven için temel oluşturduğu ifade edilir (McAllister, 1995:25-26). "Güvenin psikolojik ödülü, güvenilmenin insanın hoşuna giden bir şey olmasıdır. Güvenmek ise daha da derin bir hoşnutluk verir. Güven saygı demektir ve bir bağlılık yaratır (bu ilk başta yalnızca bir güven bağı olsa bile)" (Solomon ve Flores, 2001:50).

Duyuşsal bağlar; güveni oluşturan yardımseverlik ve umursamayı esas alan olayları ifade ederken, duyuşsal yanıtlar ise; öfke, hayal kırıklığı ve coşku gibi insanların kendi duygularını değerlendirmesi, bağlı olması ve başkalarına güvenmesini içeren bir olgu şeklinde açıklanmıştır (Williams, 2001: 379).

Tablo 2.2: Güven Sınıflandırmasının Bilişsel ve Duygusal Temelleri

Duygusalılık	Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
Rasyonellik			
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
Hemen Hemen Yok	İnanç	Kader (Kısmet)	Belirsizlik ve Panik

Kaynak: Ferhat Özbek, (2004), “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6/1.

Duyuşsal modelde güven, “güvenen kişi ile güvenilen kişi arasındaki etkileşimlerin sonucudur; bu nedenle güven yalnızca riske karşı geliştirilen bilişsel bir yönelimle açıklanamaz. Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar; bu tür ilişkilerin içsel erdemine inanırlar ve duygularının karşılıklı olacağına emindirler” (Özen, 2003: 186).

Özbek’e (2004) göre, bilişsel güven akli önceleyen, düşüncenin ön planda olduğu durumlarda oluşan güven türüdür ve duygusal davranışın yüksekliğine karşın rasyonel davranışın arka planda kalması durumunda, duygusal güven ortaya çıkmaktadır. Özbek, bireye ya da gruba karşı güven duygusu oluştururken rasyonel davranılmaması ve duygusal yaklaşımın öne çıkması halinde güveni sağlayan temel unsur “inanç” olarak belirginlik

kazandığını ifade etmiştir. Buna karşılık, rasyonel karar alma sürecinin çeşitli sebeplerden dolayı gerçekleşmemesi ve bireyin duygusal anlamda da bir bağ hissetmemesine rağmen zaruri olarak güven duygusu geliştirmek ve bu durumu içselleştirmek zorunda kalması durumunda ise “belirsizlik” kendini gösterdiği vurgulanmıştır (Özbek, 2004:10). “Bilişsel güven daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive iken, duyuşsal güven, daha ilişkiye özel, derin, bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir ve güven davranışı üzerinde daha güçlü etkisi vardır” (Erdem, 2003:164). Erdem (2003) diğer yandan, farklı özellikleri olan bu yapılar, birbirlerine bağlı olarak da gelişebildiğini ifade etmektedir. Erdem’e göre bireylerarası etkileşim sıklığı artıkça bilişsel yapının duyuşsal güvene dönüşmesi sıkça görülür (iş arkadaşlığının zamanla derin bir dostluğa dönüşmesi gibi). Ancak tersi durumunda olağan olduğu ifade edilmiştir; örneğin, iki akademisyen birbirlerinin teknik yetkinliklerine saygı duyabilirler, ancak bu bilişsel boyut ikisi arasında duyuşsal güveni geliştirmeyeceği vurgulanmıştır. Aynı durumun güvensizlik içinde geçerli olabileceği, yani bir çalışanın işini tam olarak yapamayacağına inanabileceğini ancak, niyetinin kötü olmadığına güvenilebileceği ifade edilmiştir (Erdem, 2003:164).

2.3.2. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Uzun dönemli ilişkilerde, kişiler arasında, karşılıklı ilgi ve birbirleri için endişelenme duygusuyla, yani empati ile açıklanabilecek bağlılık oluşacağı açıklanmaktadır. Bu nedenle duyuşsal güven karşı tarafla ve kurumla özdeşleşmeye dönüşebileceği ifade edilmiştir (Jones ve George, 1998). Lewicki ve Bunker’e (1998) göre, özdeşleşmeye dayalı güven diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanmaktadır. Üçüncü aşamada güven olduğu, çünkü tarafların birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmiş olduğu vurgulanmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşmenin geliştiği belirtilmiştir. Çünkü, kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilmektedir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturduğu ifade edilmektedir.

Özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, tercihlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişmekte olduğu ve özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkilediği ve desteklediği açıklanmıştır (Lewicki ve Bunker, 1998:122).

Polat'a (2009) göre bu tarz güvenin hakim olduğu karşılıklı ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gereği tamamen ortadan kalkmaktadır. Diğer bir deyişle taraflar arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Polat, bu tür güven düzeyine uzun süreli ve mutlu bir evlilik ilişkisini örnek göstermektedir. Yine, çalışma hayatında da takım çalışmaları bu aşamaya örnek gösterilmiştir. Takım çalışması, üyelerin birbirini benimsedikleri, birbirlerinin yokluğunda bile aynı şekilde düşünüp hissedebildikleri bir şekil olarak açıklanmıştır (Polat, 2009:34).

2.3.3. Koşullu-Koşulsuz Güven

Koşulsuz güven, “herhangi bir koşula bağlı olmadan kişiye tümüyle güvendir” (Barutçugil, 2002:98-99). Koşullu güven, tarafların davranışsal olarak uygunluğu olduğu sürece birbirine karşı şartlar gereği güvenmeye istekli olma durumu olarak açıklanmaktadır. Koşullu güvende her iki tarafın güven duygusu, koşulların taraflar için bir çıkar sağlamasına yönelik olduğu vurgulanmaktadır. Koşulsuz güvende ise, tarafların birbirine güvenmesi için bir şart gerekmediği ve taraflar kendilerinden emin bir şekilde birbirlerine olan güvenilirlikleri tam olduğu ifade edilmiştir. Bu güvenilirlik, ilişkinin geçmişinden beri süre gelen tekrarlanan davranışların taraflarda bilgi oluşturmaıyla meydana gelen bir biçimi şeklinde tanımlanmıştır (Jones ve George, 1998:536).

Kamer'e (1994) göre, koşulsuz güven koşullu güvene nazaran daha etkin işbirliği davranışına neden olmaktadır. Koşullu güven ortamındaki rutin etkileşimler, rolleri ve yöntemleri içerirken, koşulsuz güven ortamında yoğun işbirliği ve sinerji örgüte özel sözsüz bilgiyi yarattığı ve vatandaşlık

davranışını üreten bir alt yapı oluşturduğu ifade edilmiştir (Kamer, 1994: 43).

Koşulsuz güven karşılıklı uygun davranışlar söz konusu oldukça tarafların birbiriyle etkileşimde istekli davrandıkları, benzer görüşlere sahip oldukları ve birbirlerinin rollerini üstlenebildikleri bir etkileşim olduğu ifade edilmektedir. Bu güven türünde bireyin karşı tarafa tutumları gelecekteki etkileşimleri desteklemeye yeterli olduğu vurgulanılmaktadır. Yeterli olumlu etkilenmelerin oluşumu ve olumsuz etkinin olmaması bu tutumları da desteklediği ifade edilmiştir (Jones ve George, 1998: 531-546).

2.4. Örgütsel Güven

Mishra'ya (1996) göre örgütsel güven, “örgütteki ilişki ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve temel amaç, norm ve değerlerden haberdar olma isteğidir”. Örgütsel güven, “bir kişinin çalıştığı kurumdaki sağlanan olanaklara yönelik algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözleri tutacağına dair inancı” olarak tanımlanmaktadır (Börü vd., 2007:50). Halis vd., (2007), organizasyonların hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını sağlayabilmesi, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerektiğini ifade etmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için örgütün, örgütsel amaçlarına inanan ve bu amaçları benimseyerek örgüte bağlılık hissi taşıyan çalışanlara sahip olması gerektiğinin önemine değilinilmiştir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsurun ise çalışanların örgütlerine duydukları güvenin olduğunun altı çizilmiştir (Halis vd., 2007). “Birey, örgütte karar alıcıları etkileme imkanı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyar ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur” (Erdem, 2003:165).

McAllister'e (1995) göre örgütsel güven, "işgörenlerin birbirlerinin söylemlerinden, davranışlarından ve aldıkları kararlardan emin olmaları"dır. Luhman (1979)'a göre örgütsel güven, örgütlerde karmaşıklığı azaltan bir olgudur. Örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel bağlılığın, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Örgütlerde güven ortamının olması bireylerin bir arada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlandığı ifade edilmektedir. Güven ortamının oluşumu için uzun bir zaman gerekirken, yok edilmesi anlık denilebilecek kadar az bir sürede gerçekleşmekte olduğu belirtilmiştir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:710).

Demircan ve Ceylan (2003:142) örgütsel güveni çok düzeyli olması, kültür temelli olması, iletişime dayalı olması, dinamik olması ve çok boyutlu olması açısından ele almaktadır. Söz konusu faktörler temelinde güven;

- **Çok Düzeylidir:** Çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğmaktadır.
- **Kültür Temellidir:** Örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- **İletişime Dayalıdır:** Doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- **Dinamiktir:** Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim göstermektedir.
- **Çok Boyutludur:** Her bir bireyin güven ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir. Temel işlevleri: Örgütteki işlem maliyetlerinin azaltılması, üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması, örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır. Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriterleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar; örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşirler. Bireylerarası ilişkiler ve etkileşim geliştikçe güven ilişkisi bilişsel temelden duyuşsal temele doğru kayabilir; taraflar birbirlerini iş arkadaşı olarak görmenin ötesinde, dost, meslektaş veya takımdaş olarak görmeye başlayabilirler (Akt: Erdem, 2003:165). “Tüm bunlara bağlı olarak güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir” (Erdem, 2003:165).

Yücel (2006) güven algısının yaratılması, örgütlerde birçok olumlu gelişmeyi de beraberinde getirdiğini ifade eder. Bu gelişmeler sonucunda örgütlerde güvenin olumlu sonuçları ortaya çıkmaktadır. Yücel, örgütlerde güvenin olumlu sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Yücel, 2006: 98):

1. Çalışanın moralini arttırır: *Morali iyi olan çalışanlar birbirleri ve örgütleri için olumlu düşüncelere sahip olurlar.*

2. Örgüt içi iletişimi arttırır: *Örgütlerdeki en önemli sıkıntılardan biri yönetimde alınan kararların çalışanlar ile paylaşılmamasıdır. Bunun sebebi ise yöneticilerin çalışanların bu bilgilere sahip olduklarında güvenilmez davranışlar sergileme olasılıklarıdır. Oysa yüksek güvenli iş ortamlarında iletişim güvenin hem kaynağı hem de sonucudur. Dikey ve yatay düzeyde sağlanan sağlıklı iletişim ile örgüt içindeki aksaklıklar çözüme ulaşacak ve hata yapma oranları düşecektir.*

3. Örgüte bağlılık artar: Güvenin olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün kendi menfaatlerini göz ardı etmeyeceğini düşünerek aynı hassasiyeti örgüte karşı çalışanlar sergilerler. Bunun sonucunda da bağlılık sağlanır.

4. Paylaşmayı cesaretlendirir: Güven duygusu, hiyerarşik yapıyı azaltıp iletişimi desteklediği için bireyler birbirleri ile fikirlerini, korkularını, endişelerini ve başarılarını paylaşmaktadırlar. Problemlere birlikte çözüm getirmeyi desteklemektedir.

5. Stresi azaltır: Güven olmayan örgütlerde işlerin sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar sorumluluğu yüklenmek istemediklerinden işleri sürekli devredecek birilerini ararlar. Ancak devrettikleri işlerinde doğru yapılıp yapılmadığından emin olmadıkları için kontrol etmeye devam ederler. Güvensiz örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler tüm enerjilerini birbirlerini kontrol etmeye harcadıkları için verimlilik ve yaratıcılık ciddi bir şekilde zarar görür. Sürekli kontrol etmek ve kontrol edilmek örgütte strese yol açar. Bunun aksine güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler stressiz bir ortamda verimli bir şekilde tüm enerjilerini işlerine verebilirler.

6. Ekip çalışmasını teşvik eder: Ekip çalışmasının etkin gerçekleşebilmesi grup içerisindeki bireylerin birbirlerine güvenmesi ile sağlanabilir. Aksi halde bireyler özerk çalışmaya yönelerek, ekip çalışmasını kötü etkileyebilir.

7. Maliyetleri azaltır: İletişim ve etkileşimin yüksek olması öğrenme ve gelişme süreçlerini hızlandırır ve kolaylaştırır. Yüksek güven düzeyli örgütlerde işgücü devri düşük olmaktadır. İletişim seviyesi yüksek olduğundan kararların alınması için fazla zaman harcanmayacaktır. Toplamda hepsi maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır.

Üst düzey yöneticiler çalışanlarından ve kendilerine bağlı yöneticilerden genellikle hem saygı hem de itaat bekliyor olabileceği ifade edilmektedir. Çünkü yöneticilerin onların işine son verme gücüne sahip olduğu belirtilmiştir. Fakat liderlerin onların güveninin gerçekten hak edip etmediği ayrı bir mesele olarak ele alınmış ve yöneticiler bu farkı tehlikeli bir biçimde görmezden geldikleri vurgulanmıştır. Güven olmadığında şirket topluluğu hoşnutsuz ücretli kölelelerden, muhteris olmasa bile savunmacı konumdaki yöneticilerden ibaret bir gruba dönüştüğü ifade edilmiştir. İnsanlar işlerini yapsalar da düşüncelerini, coşkularını veya ruhlarını ortaya koymadıkları, güven olmadığında şirket bir topluluk olmaktan çıktığı, herkesin herkesle savaştığı vahşi bir doğal ortam halini aldığı belirtilmiştir. Böyle bir ortamda çalışma da itici vahşi ve verimsiz hale geleceği ifade edilmiştir (Solomon ve Flores, 2001:18).

2.5. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütlerde önemi gittikçe artan güven kavramı son yıllarda araştırmacılar için de önemli bir inceleme konusu olmuştur. Özellikle davranış bilimciler için örgüt içinde işgörenler ve yöneticiler açısından güven kavramı üzerinde titizlikle durulmuş bu anlamda farklı teori ve modeller geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bu kısmında örgütlerde güven üzerine geliştirilen modellere değinilecektir.

2.5.1. Mishra'nın Güven Modeli

Örgütlerde güven araştırmalarında ortaya çıkarılan güven modellerinden biri 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. Bu boyutları kısaca ele alırsak;

Yeterlilik: Yeterlilik, sadece liderlerin sağladığı fayda değil, örgütün piyasada hayatta kalabilme yeteneğinin varlığını varsayan genelleştirilmiş bir kavram olarak açıklanmaktadır. Örgütsel seviyede, yeterlilik çalışanların

gözünde kurumun yaşayıp yaşayamayacağı ve rekabet edebilme kabiliyetini temsil ettiği ifade edilmektedir. Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumu olarak somutlaştırılabilecek yeterli olma hali, örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün piyasada varlığını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı üzerinde yoğunlaştığı vurgulanmıştır (Zalabak vd., 2000:37). Başka bir ifadeyle, şirketin rekabet edebilmek için yeni teknolojileri benimseyecek deneyim ve yeterliliği yok ise, onun müşteriler, çalışanlar ve diğer iş ortakları ile güven ortamı yaratma yeteneğinin azalacağı ifade edilmiştir (Barnes, 1983: 107).

Açıklık: Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum pozisyonunda olduğu belirtilmektedir. Paylaşımın somut veriler sağlamak amacıyla mı yapıldığı yoksa sadece şekli bir kuvvetlendirici olarak mı değerlendirildiği samimiyetin temel ölçütü olarak algılanmaktadır (Mishra, 1996: 272). Açıklık boyutu, fikirlerini kolayca söyleyebilme veya bilgiye erişilebilirlik, ulaşılabilirlik şeklinde tanımlanmaktadır. Bu, örgüt içi ve örgütler arası güveni oluşturmada en önemli boyut olarak ele alınmıştır. Örgütsel seviyede, işgörenler genellikle örgütte liderlerini açık ve dürüst olarak gördüklerinde kendilerini güvende hissedecekleri belirtilmiştir. Bu güven sadece bilgi paylaşım miktarı ile ilgili değil, ayrıca liderlik çabası içindeki her seviyedeki yöneticiden yansıyan samimiyetle de ilgili olduğunun altı çizilmektedir (Zalabak vd., 2000:39).

İlgililik: İlgililik boyutu, örgütler arası ilişkilerde, bir örgüt, diğer örgüt savunmasız ve zayıf kaldığında, meydana gelen üstünlükten çıkar sağlamayacağı anlayışı ile oluştuğu vurgulanılmaktadır. Örgüt içi boyutta ise, örgüt üyelerinin, liderlerinin onlar için endişelendiğini hissettikleri zaman ortaya çıktığı görüşü vurgulanır. İşgörenler savunmasız kaldıklarında, liderlerinin bu durumdan kazanım sağlamayacağını bildikleri ifade edilmiştir (Mishra, 1996:270). Mishra'nın ilgiyi, takım içinde hem örgütsel hem de sosyal seviyede kişisel menfaatlerin çalışma arkadaşlarının

menfaatleri ile dengeli olması şeklinde tanımladığı görülmüştür. İlgililiğin ispatı, organizasyonun piyasa işleyişinde yaşadığı problemleri dönemlerde ortaya çıktığı görüşü hakimdir. Bu tip kriz dönemlerinde gerek üst yönetimin kendi içinde gerekse çalışanların kendi aralarında birbirlerini savunmasız bırakmak adına çıkar elde etmeye çalışmalarının ilgiyi zedeleyeceği görüşü savunulmuştur. Burada iletişimde samimiyetin önemi çalışanların örgüte duydukları güvenin seviyesinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamakta olduğu ifade edilmiştir. Yardımseverlik hissine ve bireylerin şefkat duygularına ayak uydurmak sadece ekibin birbirine güvenini değil; aynı zamanda üst yönetimin ve akabinde tüm örgütün güven duygusunu geliştirdiği ifade edilmiştir (Zalabak vd., 2000:39).

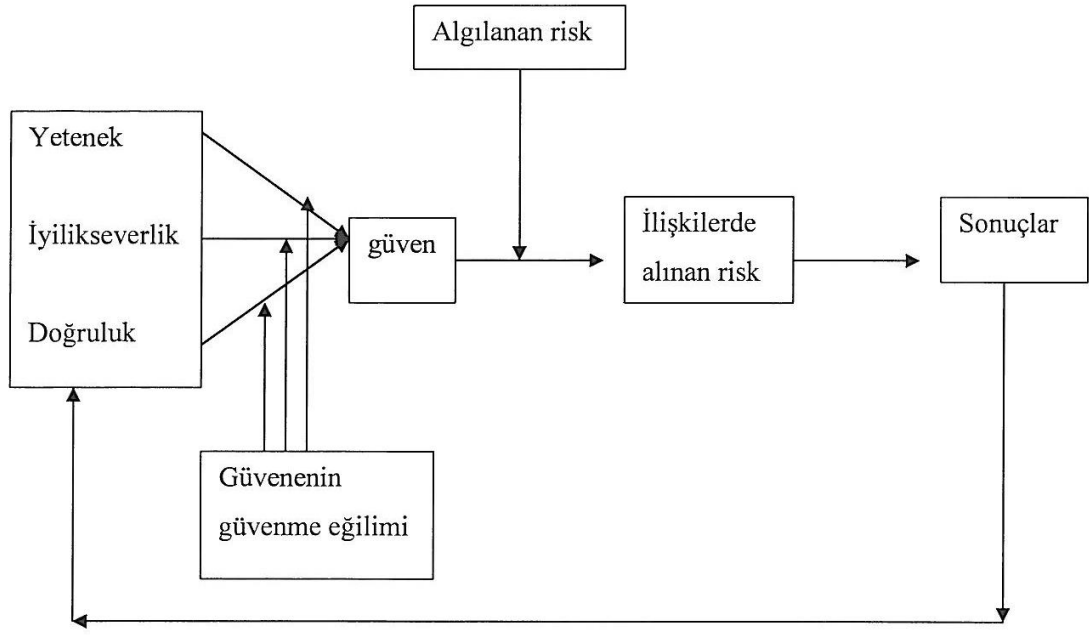
Güvenilirlik: Bu boyut, tutarlı ve güvenilir davranışlar ile ilgili beklentilerle ilgilenmekte olduğu savı hakimdir. Sözler ve eylemler arasındaki tutarlılık ve uygunluk güvenin oluşumunu sağladığı düşünülmektedir. Tutarsızlık ve uyumsuzluk ise güvenin azalmasına neden olduğu ve güvenilirlik ve tutarlılık konusunun aynı zamanda örgüt ve onun müşterileri, tedarikçileri ve iş ortakları ile ilişkilerini de etkilediği ifade edilmektedir (Mishra, 1996: 170).

Zalabak ve arkadaşları (2000), Mishra'nın ortaya koyduğu örgütsel güven modelinin dört boyutuna ek olarak özdeşleşme boyutunu eklemiştir. Zalabak vd., göre, özdeşleşme boyutu, işgörenin örgüt içindeki katılımcı ve işbirlikçi davranışlarının miktarı ile belirlenebilir. Ters olarak, üyeler kendilerini örgüte yabancı hissederlerse o zaman da örgütsel güven seviyeleri düşük olacaktır. Zalabak vd., özdeşleşmenin, kişilerin inandıkları değerlerin bulundukları örgütten yansıdığına inandıkları zaman ortaya çıktığını ifade etmişlerdir ve özdeşleşme işgörenin, yönetim ve tüm örgütle kurduğu bağın kalitesiyle direk olarak ilişkili olduğunun altını çizmişlerdir (Zalabak vd., 2010:1).

2.5.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modelleri

Mayer, Davis ve Shoorman'ın (1995) önermiş olduğu bu güven modeli, örgütlerde karşılıklı güven oluşumunda etkili olunan güven üzerinde durmakta ve aynı zamanda güven ilişkisi içinde olan taraflar güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmaktadır. Modelde güvenen ve güvenilen tarafların özelliklerinin, güvene olan etkisi vurgulanmak birlikte ayrıca risk ve güven ilişkisi incelenmektedir. Güvenilen tarafın sahip olduğuna inanılan (algılanan) güvenilirlik faktörleri, yapılan birçok araştırmada farklı maddeler halinde görülse de, üzerinde en çok durulan özellikler, yetenek, yardım severlik ve doğruluk olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerin gruplar arasında farklılık göstermesi onlara duyulan güvenin de farklılık göstermesi anlamına geldiği açıklanmıştır.

Algılanan güvenilirlik faktörlerinden *yetenek*, bir grubun herhangi bir alanda tam olarak etkili olduğu becerileri ve yeterliliğidir, şeklinde tanımlanmaktadır. *Yardımseverlik* ise, güvenilen kişinin bencil ve kar güden kişilik dışında, güvenen kişi için iyi şeyler yapacağına olan inancı şeklinde tanımlanır. Böylece, güvenen ile güvenilen kişi arasında bir bağın söz konusu olduğu ifade edilir. Güvenilen kişi, herhangi bir çıkarı olmasa da güvenen kişi için bir iyilik yapma durumunun olduğu vurgulanmaktadır. Doğruluk faktörü ise, güvenenin kabul edilebilir olarak bulduğu ilkelerle güvenilen kişiyi uyumlaştırması olarak açıklanır. Bu uyumun nedenleri tam olarak bilinemesi de, güvenilen tarafın geçmişte yaptığı işler, olarak belirtilebileceği ifade edilmiştir. Ayrıca, güvenilenin özellikleri olan bu üç unsura ilişkin elde hiç veri olmadığında bu kez güven eğiliminin etkili olacağı savunulmaktadır. Güvenilenin özellikleri açısından bakıldığında, ilişkinin başında özellikle iyilikseverliğe ilişkin elde herhangi bir veri yoksa doğruluğun en önemli veri olacağı önerilmektedir. İlişki geliştikçe ve ilerledikçe iyilikseverliğin daha önemli olduğu konusunda bir önerme geliştirilmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:874).



Şekil 2.2: Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Davranış Modeli
Kaynak: Mayer, R., Davis, J. and Shoorman, F.(1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 709-734.

Mayes, Davis ve Shoorman güveni bir risk alma biçimi olarak da tanımladığı görülmüştür. Bu modelde algılanan riskin, güvenenin kazanç ve kayıp ihtimaline ilişkin inançlarını içerdiği görülmektedir. Bu durumda da algılanan risk ile güven düzeyi arasında bir karşılaştırma yapılarak, risk almanın gerçekleştiği savunulur. “Önermeye göre, güven, risk alma davranışının gerçekleşme olasılığını arttırmakta ve algılanan risk, güven düzeyinden yüksek çıkarsa risk alma ihtimali azalmaktadır. Bu durumda güven ve güven davranışının, algılanan riskin bir fonksiyonu olduğu iddia edilmektedir. Modele ilişkin yapılan değerlendirmelerde bağlamın da önemli olduğu ve özellikle de modeldeki unsurlar üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır” (Arı, 2003:225).

2.5.3. Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Modeli

Gabarro'ya göre güven; “iki kişiden her birinin karşı tarafa karşı kötü niyetli veya keyfi eylemlerde bulunmayacağı duygusu ve normallik çerçevesinde diğer bir kişinin davranışlarının tahmin edilebilmesi ve iki kişi arasında mevcut olan açıklık düzeyi”dir. Gabarro, örgütlerde güven kavramına ise farklı bir model önerisi getirmiştir. Örgütlerde güven alanında geliştirilen güven modellerinden birini ortaya koyan Gabarro (1978) yönetici- çalışan güven modeli üzerinde durmuştur. Dört işletmede 33 ast-üst çifti ile yaptığı çalışmalar sonucunda Gabarro bu modelinde güveni karakter, yeterlilik ve yargı kavramları üzerinde açıkladığı görülmüştür. Bu kavramları Gabarro (1978) şu şekilde açıklamıştır:

Karaktere dayalı güven unsurları arasında, dürüstlük, açıklık, iyi niyet ve ketumluk bulunmaktadır. Karaktere dayalı özelliklerde kişinin karşı tarafa zarar vermeyecek olumlu niyet ve amaçlarının olmasıdır. Dürüstlük, ahlaki anlamda açıklanmakta ve ilişkilerde doğru olmayı ifade etmektedir. Açıklık, ilişki ve sorunlara yönelik konularda bilgiyi saklamamak anlamda kullanılmıştır. Ketumluk ise, bilgiyi korumak şeklinde açıklanarak bir tanım yapılmış ve güvenen tarafından verilen veya güvenen ile ilgili olan açıklandığında zarar verici ve yaralayıcı olabilecek bilgiyi korumak şeklinde tanımlanmıştır.

Yeterliliğe dayalı güven unsuru; bireyin işinde gereken bilgi ve donanımına sahip olması, bireyler arası iletişimde, ilişkilerinde ve iş yaşamında akıl ve tecrübeden kaynaklanan yetkinlik olarak tanımlandığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, kişilerle ilişki kurma becerisi ve bu alandaki yeterlilik güven kaynağı olduğu ifade edilmiştir. Bunların yanı sıra, bireyin davranışlarında ve işe ilişkin konulardaki zekası, tecrübesi ve akli yeterliliğe dayalı güveni oluşturan özellikler olarak sıralanmıştır.

Gabarro'nun son güven unsuru ise yargıya dayalı güvendir. Yargıyı; bireyin işe ilişkin konularda karar alma konusundaki yeterliliği ve becerisi olarak tanımlar. Bir öncelik sıralaması yapıldığına yöneticinin astlarına güveninde öncelik sırasının; dürüstlük, yeterlilik ve tutarlılık olduğunu, astların yöneticiye güveninde ise sıralamanın dürüstlük, sadakat ve açıklık şeklinde olduğunu belirtmiştir. Astın yöneticiye güveninde ise dürüstlük, yöneticinin niyet ve amaçları ile açıklık sıralaması yapılmıştır (Gabarro, 1978: 298).

2.5.4 Whitener ve Arkadaşlarının Güven Modeli

Yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkilerde, yönetim davranışları güvenin gelişimi açısından inceleyen Whitener ve arkadaşları (1998) yönetsel güvenilir davranışını, örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörleri açısından incelemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar; 'yönetimsel güvenilir davranış modeli' adını koyduğu bu davranışları birer sosyal ödüllendirme şeklinde tanımlamış ve araştırma güven öncüleri üzerinde odaklanmıştır.

Whitener ve arkadaşlarının çalışmasında yöneticinin davranışı güvenin oluşmasında öncü olarak ele alındığı görülmektedir. Whitener ve arkadaşlarına göre özellikle yöneticinin tutarlı davranışları güveni belirleyen en önemli unsur olarak gösterilmektedir. Yöneticinin davranışlarındaki tutarlılık, doğruluk, sözlerini yerine getirme güvenin oluşmasını arttırdığının altı çizilir. Güven unsurları arasında ise çalışanların kararlara katılması ve kontrolün paylaşılması yer almaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanlarınla açık iletişimde olması ve çalışanların düşüncelerini serbestçe paylaşabilmesidir. Diğer bir unsur olarak ise çalışanların ihtiyaç ve isteklerine ilgi gösterilmesini, kendi çıkarlarından çok çalışanların çıkarlarının gözetilmesini ele almışlardır (Whitener vd.,1998).

Whitener ve arkadaşlarının (1998) modeline göre yönetsel güvenilirlik davranışını etkileyen üç dış faktör bulunmaktadır. Şekil 2.3.'de görüldüğü

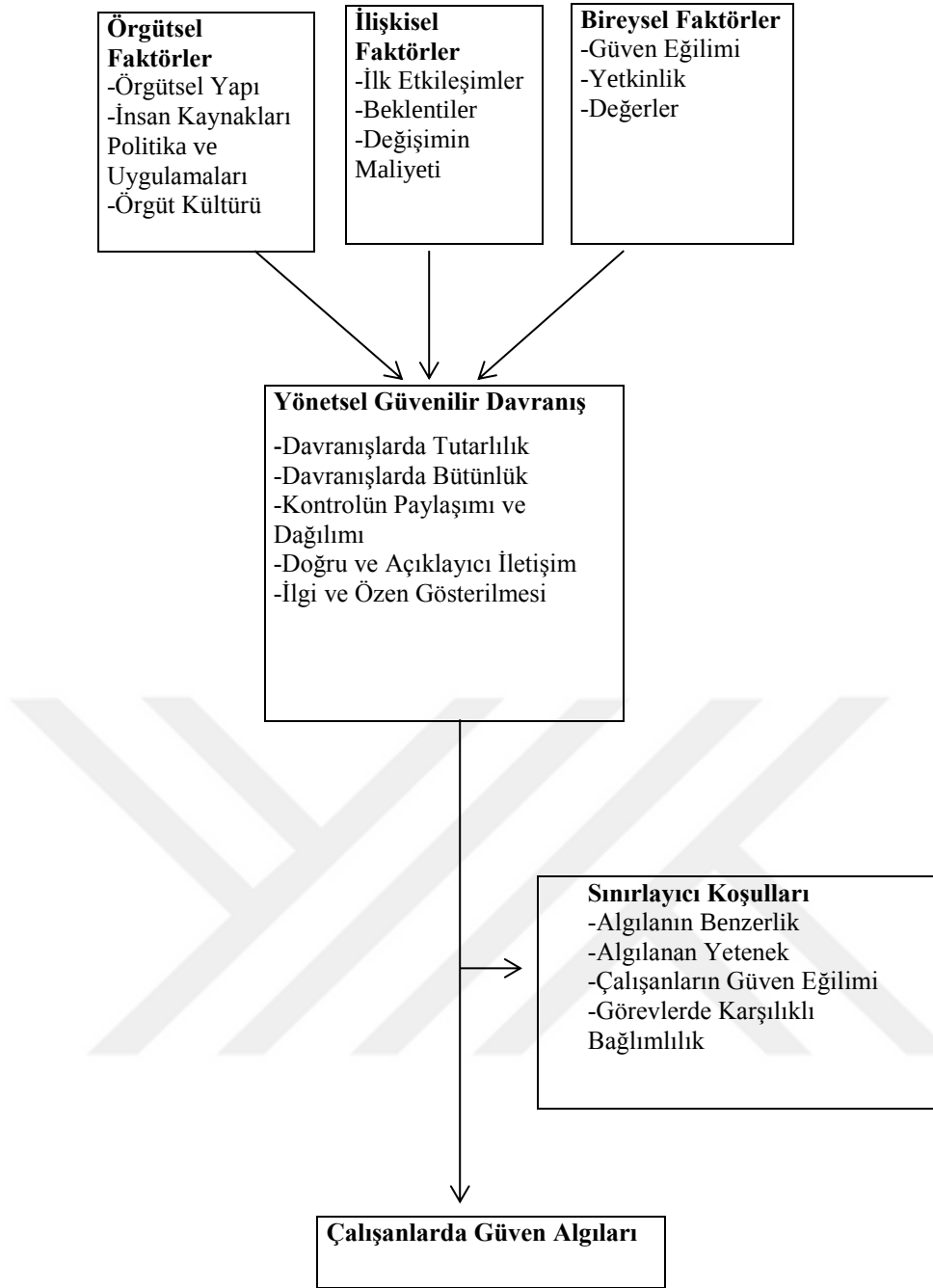
gibi bunlar; örgütsel faktörler, ilişkisel faktörler ve bireysel faktörlerdir. Bu faktörlerini şu şekilde açıklamak mümkündür;

“Örgütsel Faktörler: Whitener ve arkadaşlarına göre örgütsel faktörler, örgütsel yapı, insan kaynakları politika ve uygulamaları ve örgüt kültüründen oluşmaktadır. Güvenilir davranış, örgütsel yapı ve strateji içinde bir yönelim ve tepki olarak gelişebilir. Yoğun merkezciyetçi, resmi ve hiyerarşik yapıya sahip örgütsel ise yönetimsel güven algısını oluşturmakta başarılı olamazlar. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları açısından, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ne kadar yüksek olursa örgüt içinde yönetimsel güvenilirlik derecesinin de yüksek olabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirmede prosedürel adalet ilkelerini takip etmek güven algısında olumlu etki yapmaktadır. Performans değerlendirme politikaları daha sonra bu tür güven davranışlarını teşvik etmede bir yol olabilmektedir. Örgüt kültürü açısından risk alan, kapsayıcı, açık iletişime sahip, norm ve değerlerin ortak paylaşıldığı örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda güven davranışları artmaktadır.

İlişkisel Faktörler: Bu faktörler, ilk etkileşimler, beklentiler ve değişimin maliyetinden oluşmaktadır. İlk etkileşimler, güçlü bir ilişkinin kurulmasına katkıda bulunan faktörler olup, ikili ilişkilerle yöneticiler iş için rol beklentilerini işgörene aktararak ilk izlenimlerini alırlar. Yöneticiler açısından görüşme serbestliği bu ilk izlenimlere dayanır. Olumlu ilk etkileşimler ikili ilişkinin saygı derecesini ve kalitesini artırmaktadır. İşgörenin bu ilk performans bulgularının olumlu yönde olması, güvenilirlik davranışını artırır. Beklentiler açısından bir yönetici güvenilir davranışı başlattığında, o tür davranışların geri dönüşü gerçekleştirme riskini taşımaktadır. Yönetici açık iletişimle çalışanların güvenilir davranışlarını cesaretlendirmektedir. Değişimin maliyeti ise, başarısız ikili ilişki girişimidir. Yönetici işgörenlerle girdiği ilişkilerde karşılık alamazsa,

yöneticinin güvenilir davranışları gösterme olasılığı o kadar düşmektedir.

Bireysel Faktörler: Bu faktörler ise, güven eğilimi, yetkinlik ve değerler olarak sıralanmaktadır. Güven eğilimi, bir kişilik özelliği ve zaman ya da durum karşısında kararlı bir özelliktir. Yöneticinin güven eğilimi, işgörenlere karşı güvenilir davranış sergileyip sergilememesi açısından önemlidir ve yetkinlik, beceriklilik ve yetenek kelimeleriyle açıklanabilir. Yöneticilerin bilgisi, etkinliği ve becerisi güven davranışının oluşumunda etkisi olası olacaktır. Bireysel faktörlerin üçüncüsü, değerlerdir. Yöneticilerin değerleri güvenilir davranışları göstermek için motivasyonu etkilemektedir. Bireysel değerler insanların tanımlanabilen hedef ve seçimlerini, tutum ve davranışlarını oluşturur. Evrenselci değer taşıyan (anlayış, takdir ve tüm insanların refahının korunması) yöneticiler daha çok güvenilir davranış göstermektedir.



Şekil 2.3: Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenirlik Modeli

Kaynak: 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.

2.6. Örgütsel Güven Boyutları

Örgütlerde bireylerarası güven oluşumunun çeşitli boyutları bulunmaktadır. Bu güven boyutlarını yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven şeklinde tanımlamak mümkündür. Birey örgüt içindeki etkilerle birlikte tüm boyutlarıyla güvensizlik yaşayabileceği gibi, farklı boyutları ile de güvensizlik durumu ile karşılaşması mümkündür.

2.6.1 Yöneticiye Güven

Bireyin örgüt içerisinde yöneticisine karşı beslediği güven duygusu yöneticiye güven boyutunu oluşturur. Yöneticiye duyulan güven bireyin örgüt içerisindeki durumu açısından oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. “Özellikle bazı araştırmalar da yöneticiye olan güvenin, çalışan performansını olumlu etkilediği, çalışanların düşüncelerine ve duygularına değer verip onları destekleyen yöneticilerin, kişilerin çalışma isteklerini artırdıklarını, ayrıca çalışanların yöneticilerinin yetkinlik sahibi olarak görmeleri durumunda onların kararlarından daha emin oldukları ve yöneticilere daha çok destek vererek güvendikleri ile ilgili bulgular olduğu ifade edilmektedir” (İslamoğlu vd., 2007).

Örgüt içerisinde birey açısından yöneticiye güvenin farklı boyutları bulunmaktadır. Bunlardan ilki yöneticinin yetkinliği ve bilgisine güvendir. Çalışan yöneticisinin yetkinliğine ve bilgisi konusunda güven sahibi ise yöneticisine daha çok bağlılık duyacak ve vermiş olduğu komut ve görevlere daha çok riayet edecektir. Diğer bir güven çeşidi ise yöneticinin adil olduğuna dair duyduğu güvendir. Çalışan bağlı bulunduğu örgüt içerisinde yöneticinin adaletsiz bir tavır sergilediğini hissettiğinde yöneticisine karşı güvensizlik duygusu içerisinde girecektir. Diğer bir güven şekli ise çalışanın yöneticisinin ona verdiği değer ve önemle ilgili güvendir. Bu tür bir güvenin oluşumu yöneticiden çalışana gelen olumlu geri

bildirimlerle oluşmaktadır. Yöneticinin çalışanın yaptığı işi önemsemesi ve takdir etmesi ile çalışan kendisinin yöneticisi tarafından değerli gördüğü hissini vermekte ve yönetici-ast güveni böylece sağlanmış olmaktadır.

İşgörenler yöneticilerine güven duyduklarında, daha çok iş performansı gösterdikleri ve ikili ilişkilerde daha çok olumlu davranış gösterdikleri ifade edilmektedir. Sonuç olarak astlarda oluşturulması gereken bağlılık, nitelikli ilişkiler ve yüksek performans için astların motive edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Yöneticinin astlarına verdiği yüksek beklentili karşılık sonunda işgörenler de yöneticilerine karşılık vermek için yükümlülük duygusu içine gireceği belirtilmektedir. Buna karşılık, işgörenlerin yöneticilerine güvenmediklerinde, ekstra çaba göstermeyecekleri, resmi görevlerinin ötesinde yöneticileri ile ikili ilişkileri sürdürmeyecekleri ve olumlu beklentileri azaldığından yöneticilerine karşı yükümlülük hissetmeyecekleri ifade edilmektedir (Brower vd., 2009:330).

Yöneticinin örgüt içindeki davranışları güven oluşumunda oldukça önem taşımaktadır. Özellikle yöneticinin yönetim faaliyetlerinde şeffaf davranışlar sergilemesi, astlarıyla iletişimde açık ve dürüst olması, çalışanlarını devamlı olarak desteklemesi yöneticiye güven unsurunda oldukça belirleyici davranışlardır. Yöneticiler ve çalışanlar aslında örgüt içinde devamlı olarak birbirlerinden beklenti içerisindedir bu beklentilerinin en başında güven gelmektedir. Yönetici çalışanlarına çalışanlar da yöneticilerine güvenmek ister, bu güven karşılıklı iletişimi kuvvetlendirir ve yapılacak iş ve işlemlerin sağlıklı bir biçimde yapılmasını, hataların en aza indirilmesini sağlar. Çünkü yönetici ile çalışan arasında kuvvetli bir bağ oluşmuştur ve güçlü bir iletişimin ilk unsuru olan güven sağlanmıştır. Aksi bir durumda güvenin olmadığı bir ast-üst ilişkisinde hata oranı artacak, iletişimde yaşanan sıkıntılar bu ilişkisinin de bozulmasına sebep olacaktır.

Etkin bir yöneticilik için başarının en önemli unsuru, güven ortamının çalışanlarla sağlamış olmasıdır. Bu aynı zamanda bir liderlik vasfıdır. İyi bir lider vasfına sahip yönetici olmak için örgüt içinde güven

oluşumu sağlamak ve kendisine hitap eden kitleyi örgüt amaçları ve faaliyetleri yönünde ikna etmek gerekir. Eğer astlar üzerinde güven sağlanmamışsa yöneticinin çalışanlarını amaçlar doğrultusunda inandırması zor olacaktır. Bu nedenle, güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerektiği ifade edilir (Shaw, 1997: 28'den Akt: İşcan ve Sayın, 2010: 202-203).

2.6.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütlerde çalışanların birbirlerine karşı duydukları güven hissi hem çalışanlar açısından hem yöneticiler hem de örgüt başarı açısından oldukça önemlidir. Örgütte bir işin yapılabilmesi ve bu işin etkin ve verimli bir şekilde sonuçlanması için işbirliğine ihtiyaç vardır. Çalışanlar arasındaki koordinasyonun ve işbirliğinin sağlam olması yapılacak işlerin de doğru ve düzgün bir biçimde sonuçlanmasını sağlar. Bu nedenledir ki örgütün başarı açısından çalışanların birbirlerine güven duyup bir takım ruhu taşımaları önemlidir. Yönetici açısından çalışanların birbirine güvenmemesi sonucunda yönetimde sıkıntıların yaşanmasına, işte verimin düşmesine sebep olabilir. Bu durumda yönetici çoğu zaman iş ve işlemlerle ilgilenmek yerine örgüt içinde çıkacak kişiler arası problemlerle ilgilenmek zorunda kalabilir. Çalışanlar açısından bakıldığında, aralarındaki güven bağı onların işe ve örgütlerine daha çok bağlılık duymalarına yol açacaktır. Yine aynı zamanda oluşturulacak takım çalışması işlerin daha hızlı ve daha hatasız olmasına böylece çalışanların zaman ve performans bakımından artı kazanmalarına neden olacaktır.

Çalışanlar, fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları nedeniyle gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı meydana getirirler. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu ise güvendir. Birbirine güvenmeyen çalışanlardan meydana gelen grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. “Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğerlerinde güvensizlik oluşturan çalışan gruptan soyutlanır ve bu da onu örgüte yabancılaştırır. Yabancılaşma çalışanın bireysel motivasyonu ve performansını düşürüp, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkiler” (Topaloğlu, 2010: 45- 46).

Çalışanlar açısından çalışma arkadaşlarına karşı güven hissi aynı zamanda bir ihtiyaçtır. Çünkü birey sosyal bir varlıktır ve bulunduğu grup veya örgütten dışlanmak istemez. Genellikle bulunduğu ortamın kültürüne ve normlarına ayak uydurma eğilimindedir.

2.6.3. Örgüte Güven

Örgütsel güvenin diğer boyutu olan örgüte güven, bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanır ve güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturduğu ifade edilir (Mishra ve Morrissey, 1990:445). Bu nedenle örgüte güven örgütün başarısında ve ikili ilişkilerin etkinliğinde önemli rol oynar. Örgüte güven çalışanların örgütsel adaletin varlığına olan güveni de içinde barındırır. Yönetim tarafından yapılan iş ve eylemlerin, adaletli bir şekilde yapıldığına olan inanç örgüte güvenin temelini oluşturur. Örgütteki yapıda tarafsızlık, şeffaflık ve hakkaniyet duygularının varlığının çalışanlar tarafından hissediliyor olması örgüte güveni sağlar.

Polat’a (2009) göre, örgüte güven, kişilerden çok örgüte odaklı olup örgütsel düzeydeki ilişkilere dayalı gelişen güvendir. Bireyin örgüt içerisindeki çabalarının gelecekte olumlu sonuçlanacağına ilişkin gelişen bir

beklentiye ifade ettiği vurgulanmaktadır. Örgüte güven, “üyelerin, örgütün politika ve stratejilerine olan inancı, verilen sözlerin yerine getirileceğine yönelik olumlu beklentileri ve ilişkilerini gelecekte de sürdürme kararlılığı” şeklinde açıklanmıştır (Polat, 2009:14). Özellikle kollektif grupların, örgüt üyelerinin bireysel güvenlerini desteklediği ve sağlanan örgüt içi güven, takımların ve liderlerin amaçlarına ulaşmadaki başarısını, iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırdığı ifade edilmektedir. Örgütün güven eğilimi güçlü olan bireylerden oluşması durumunda, güven ikliminin yaratılacağı ve dış ortaklar için de güven unsurunun oluşacağını altı çizilmektedir (Huff ve Kelley, 2003:83).



BÖLÜM III

İŞE YABANCILAŞMA

3.1. Yabancılaşma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Yabancılaşma kavramı güncel Yöntem Bilimleri Sözlüğü'nde "bireyin çevre koşullarına aykırı düşmesi ya da kendisini başkasının gözüyle görmesi" şeklinde açıklanmaktadır (tdk.gov.tr). Webster İngilizce Sözlüğü'nde (1968) ise "alienation" yani yabancılaşma terimi 1) bir özelliğin bir başka tarafa iletilmesi, 2) bir kişinin yabancılaşması; 3) akli rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır. *Frank Johnson, Kurt Lang'in terimi "kişiliğin bütününe ya da parçalarının deneyim dünyasının anlamlı yönlerine yabancılaşması ya da ayrılması" olarak tanımlandığını belirtmektedir. Yabancılaşma kavramını karşılayan Grekçe alloiosis ve bundan türetilen Latince alienatio sözcüklerinin ekstatis, yani esrime, kendinden geçme, benliğinin 'dış'ına çıkma anlamına geldiğini söylemektedir. Terim klasik antikite sonlarına doğru ve Helenistik devirde, "Bir ve Tek Olan'la, yani "Tanrı'yla" bütünleşme anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Gerçekten de, pagan mistiklerinden Plotinos, tefekkürü ruhun kendi bilincini yitirerek kendisi olmaktan çıkması hali olarak betimlemekte ve bu hali de alloiosis tanımlamaktadır. Plotinos'un sisteminde yabancılaşma, yani alloiosis, ruhun daha alt bir varlık biçiminden, yani kendi varoluşundan sıyrılarak, her şeyin kaynağı olan Bir ve Tek ile bütünleşmesi halini tanımlamaktadır. Bu bir bakıma İslam tasavvufundaki "Vahdet-i vücud" kavramıyla tanımlanan hal ile karşılaştırılabilir. Buraya dek görüldüğü üzere 'yabancılaşma' kökeni itibari ile 1) teolojik bir kavramdır, 2) hem (kendinden, bedeninden, köklerinden vb) 'ayrılma' hemde (daha üst varlıkla) 'bütünleşme'yi içermektedir (Özbudun vd., 2008:16).*

Tolan'a (1196) göre, yabancılaşma kavramının tarihi süreç içerisinde ortaya çıkması ve pratik hayatta kendisine yer bulması, insanların putlara tapması hali ile somut davranışa dönüştüğü iddia edilmiştir. "İnsanlar

tarafından yapılmış olan putlar, yine insanlar tarafından kutsal sayılmışlardır. İnsan böyle bir durum karşısında kendi gücüne ve potansiyeline yabancılaşmıştır. Böylece insanın kendi gücü, kendisini baskı altına almıştır. İnsan, kendi yaratıcı gücünü bu putların varlığına aktardığı ölçüde, zavallı bir duruma dönüşmüş ve giderek onlara bağımlı bir birey haline gelmiştir” (Tolan, 1996: 283).

Affinnih (1997) yabancılaşmayı, “çesitli insan etkinliklerinin ve durumlarının yarattığı bir sonuç” olarak tanımlamaktadır. Ona göre yabancılaşma çesitli psikolojik durumların (yalnızlık, evsizlik, anlamsızlık, normsuzluk, ilgisizlik, soğukluk, yalıtılmışlık ve iki durum arasındaki, örneğin iş ve kendini gerçekleştirme arasındaki ayırım) bir bileşkesidir. Hançerlioğlu’na (1998) göre ise yabancılaşma; “insanın, insan olmayana dönüşmesi ve insanlığa yabancılaşması”dır.

Sosyo-psikolojik açıdan incelendiğinde yabancılaşma kavramı, “toplum içerisinde yaşayan bireylerin çesitli durum ve etkenler karşısında kendi özlerine kayıtsızlaşmaları, kendilerini unutmaları veya kendilerinden bir şekilde uzaklaşmaları sonucunda içine düştükleri duygusal bir durum” olarak tanımlanabilir (Sipahioğlu, 2007:16).

Yabancılaşma kavram olarak bireyin psikolojisi ile ilgili bir durumdur. Bu açıdan bakılınca yabancılaşmış bireyin, aslında bir parçası olduğu toplumdan uzaklaş(tırıl)mış olduğu ifade edilmektedir. Bu bireyin belki de içinde bulunduğu topluma ve kültüre düşman haline geldiğinin yer yer reddeden kişi rolüne büründüğünün altı çizilir. Kavram bu yönüyle ele alındığında, önemli anlamda toplumsal bir içeriğe sahip olduğu ifade edilmiştir (Tezcan, 1995:241).

Fischer (1976), yabancılaşma kavramının, psikolojik ve sosyolojik bakış açılarıyla farklı şekillerde yorumlanmakta olduğunu söylemektedir. Fischer’a göre bu durum bir kavram kargaşasına neden olmaktadır. Yazar bu kavram kargaşasını çözebilmek amacıyla, yabancılaşma ile ilgili olarak

her iki bakış açısına da sahip olan bir tanım getirmekte ve yabancılaşmayı, “kişinin kendisi ve toplumsal ilişkileri veya diğer somut durumlarla arasındaki pozitif bağlılığı algılamada başarısız kalma durumu” olarak tanımlamaktadır (Akt. Büyükyılmaz, 2007:7).

Fromm’a göre yabancılaşma, “bireyin dünyayı ve kendisini pasif ve alıcı biçimde, yani edilgen olarak kabul etmesi ve bu doğrultuda davranımlarda bulunmasıdır. Hegel’in felsefesine göre yabancılaşma, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya çıkmakta, insan çevresine yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görmemektedir (Salerno, 2003’den Akt: Büyükyılmaz, 2007: 15).

Weisskopf’un (1996:31) yabancılaşma tanımı şöyledir: “Yabancılaşma, insanın belirli yönlerinin, özelliklerinin, eğilimlerinin, dürtülerinin, arzularının ve potansiyellerinin gerçekleştirilmekten alıkonulduğu anlamına gelir”. Böylece insan varlığı, açığa vurulmuş (gerçekleştirilmiş) ve gizli (bastırılmış) iki küreye ayrılmış olduğu ifade edilmektedir. Weisskopf’a göre ‘toplumsal yabancılaşma’ ‘varoluşsal yabancılaşma’nın bir türüdür. Freud’un kitle ile bütünleşmek için işgüdülerin bastırılması gerektiği görüşüne katılır ve ‘bastırma’ ile yabancılaşmanın aynı şey olduğunu söyler. Yabancılaşmanın genellikle toplumsal yabancılaşma biçiminde yorumlanmasını yüzeysel bir yaklaşım olarak bulur. Yabancılaşma toplumsal etmenlerden kaynaklanıyor olsa bile insanın özünde gerçekleşir (Akt: Özyurt, 2008:186-190).

Marx’a göre yabancılaşma; “emeğin yabancılaşması”dır ve emeğin işçinin dışında olması, onun özüne ilişkin olmaması ve işçinin kendi emeğini, üretimini yadsıması sonucu işine, emeğine, içinde yaşadığı doğaya, kendi öz doğasına ve diğer insanlara uzaklaşmasına neden olan eylemdir. Marx için yabancılaşmanın göstergeleri “emek, iş bölümü ve özel mülkiyet”tir. Marx’a göre burjuva, bu işlevleri yani para kazanımını arttıracak işlevleri, işçinin sahip olduğu zamana mükemmel bir şekilde yaymıştır ve işbölümü ve özel mülkiyet geliştikçe işçi kendi emeğine

yabancılaşmaktadır. Emeği sonucu ürettiği nesne, kendi ürünü, işçinin karşısında onu üretenden bağımsız, yabancı bir güç olarak durmaktadır. Böylece emek artık işçinin doğasının bir parçası olmaktan çıkmıştır. Marx’a göre bu emeğin nesneleşmesidir (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’dan Akt: Özyurt, 2008:213).

Yabancılaşma kavramı daha çok felsefe ve din alanı içinde tanımlanmaya çalışılmış olmakla beraber daha sonraki yıllarda yabancılaşmanın büyük ölçüde anlam değişikliğine uğradığı ifade edilmektedir. Özellikle 1960 dolaylarında “yabancılaşma” terimi Amerikan toplumbilim sözlüğüne girmeye ve yabancılaşma üzerine görgül araştırmalar yapılmaya başlanıldığı ifade edilmektedir. Araştırmaların yapısı, ana çizgileri ile ele alındığında, örneklerin çoğunluğunda aynı olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırmalarda sorunun genellikle çok kısa tutulmuş tarihsel özeti ile başladığı belirtilmektedir (Esin,1982:106). Yapılan araştırmalar üzerinden yabancılaşma kavramının tarihsel boyutları aşağıda bahsedilen şekilde incelemek mümkündür.

3.1.1. Hegel ve Yabancılaşma Yaklaşımı

“Yabancılaşma kavramını teolijiden felsefe eksenine taşıyan Hegel’e göre insanlık tarihi insanoğlunun yabancılaşmasının tarihidir. Hegel’in felsefesinde yabancılaşma olgusu insan varlığının ve özünün ayrımı, kişinin somut varlığının özüne yabancı olması fikrine dayanır” (Tolan, 1981:146).

Bütün varlığın arkasında bulunan bu ilke Hegel “ide”, “akıl”, “söz” veya “ruh=tin” (geist) der. Bunlar manevi nitelitedir. Hegel, yabancılaşmaya esas olan “ide”nin oluşumunu açıklarken onu hedefini

“kendi kendisini bulması, kendisinin bilinç ve özgürlüğüne erişmesi” olarak tespit etmektedir. Bu hedefe ulaşmada ide üç aşamadan geçmektedir. Bunlar ilki “kendi kendi olma hali”dir. Henüz bu aşamada potansiyel bir güçtür ama bu gücünü gerçekleştirememiştir. Oysa buna ihtiyacı vardır bu nedenle kendini ilk kez doğada gerçekleştirir. Ancak doğada “ide” artık “kendi kendisine” değildir, kendisinden başka bir şey olmuştur. Özüne aykırı düşmüş, kendisine (bizatihi) yabancılaşmıştır. Kendisi ile girdiği bu çelişkili durum “tinsel” (ruh, akıl, cevher) nitelikteki kültür dünyasında ortadan kalkar. Bu son aşamada ide, bilincine (özgürlüğe) kavuşmaktır (Doğan, 2007:432).

Sezgin’e (2008) göre, Hegel’in “idea” dediği soyut bir kavramın varoluş biçimleridir. Ve bu varoluşlar mantıksal olarak zorunlu bir gelişim süreci izlerler. Bütün tarih, İdea’nın mantıksal olarak zorunlu bir gelişim süreci izlerler. Bütün tarih, İdea’nın mantıksal olarak başlangıçta içerdiği yüklemelerin dışlanması, İdea’nın kendisine yabancılaşması sürecidir (Sezgin, 2008:14). “İde’nin doğa içinde yabancılaşması Hegel’e göre varlıkların karşıtlık (zıtlık) kuralına uygun bir varolma zorunluluğu nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Nesneler kendi dışındaki bir başka şey dolayısıyla varlık ve anlam kazanırlar. Dolayısıyla bu aşamada yabancılaşma birey için kaçınılmaz olmaktadır” (Doğan, 2007:432).

Hegel’de yabancılaşma teriminin iki büyük ve birbiriyle ilintili anlamı olduğu belirtilmektedir: 1) Bireyin özde farklı olmadığı ve geçmişte birleşik olduğu bir şeyden ayrıldığına farkındalığı. 2) Bireyin özde farklı olmadığı ve geçmişte birleşik olduğu bir şeyden ayrı olan benliğinden kasdı vazgeçışı ya da teslimiyeti; yani yabancılaşma durumundaki kendisini, bu ayrılığın zeminini yok etmek üzeri kurban edışı. Hegel, terimi, yalnızca insan tininin kendini gerçekleştirme yolundaki bitmez çabasının tüm evreleri boyunca sürekli gelişimin betimlediği Tinin Görüngü bilimi’nde ele almaktadır (Özbudun vd., 2008:18).

Özbudun'a (2008) göre, Hegel, toplumsal, siyasal ve kültürel kurumların dünyasının, 'toplumsal özün' insan faaliyeti tarafından yaratıldığını ve sürdürüldüğünü belirtmektedir. Ancak toplumsal töz, hem insan tininin gelişiminin çeşitli evrelerini belirleyen nesnelleşmiş ifadesi, hem de insan tininin, gelişim süreciyle bütünlük oluşturan bir ürünü olarak düşünülmelisi gerektiği ifade edilmektedir. Özbudun Hegel'e göre toplumsal tözün, insan tininden özde bağımsız bir şey olarak değil, onun bir yönü, bir varlık tarzı olarak görüldüğünü söylemektedir. Bir başka deyişle toplumsal töz, özde insan tiniyle özdeş olduğu ifade edilir (Özbudun vd., 2008:18).

Hegel'e göre insan, kendisini seven, hisseden ve düşünen bir varlık olarak değil, yarattığı ve ürettiği mal ve eşya dolayısıyla hatırlanır hale geldiğini görmektedir. Kendi anlamını ve değerini yitirdiği düşüncesine sahip olan birey, fiziki anlamda varoluşu ile ruhi gerçekliği arasında bir mesafe oluşturur. Bunun nedeni Geist'in kendinin ve özbilincin birliği olmasına rağmen, aynı zamanda yabancılaşma imlemi taşımasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Hegel'e göre insan özgürlük yolunda her adım atışında yeni bir duvar örülmekte, karşısına yeni sınırlar dikilmektedir. İnsan bir zincirden kurtuldum derken, yeni bir zincire vurulmaktadır (Hegel, 1982:40-42).

Yabancılaşmayı, Hegel'in diliyle diğer bir şekilde şöyle açıklamak mümkündür: "İnsanoğlu doğa içinde ortaya çıkar. Ama insanoğlu doğadan yavaş yavaş sıyrılarak kendi bilincine ulaşır". Hegel yabancılaşmayı başlangıçta dinsel nitelikte açıklamış, tanrısal bilgiye ulaştıran yüksek duygulardan aşağıya doğru düşüş olarak kabul etmiştir. Hristiyanlık inancında da bu yorum söz konusudur. Hegel felsefesinde yabancılaşma kavramının dinsel boyutunun yanında soyut ve metafizik boyutu da bulunur. Hegel'e göre yabancılaşmada bilinç içinde gerçeklik yabancılaşmıştır. Hegel felsefesinde yabancılaşma ilk dönemlerde dinsel ve soyut öğelerle süslü olmasına rağmen sonraki dönemlerde mülkiyet kurumunun oluşumunu inceleyip mülkiyetin insanın bilgisi ve emeği ile şekillenmiş olmasına karşın

mülkiyetin insana sahip olmasını yabancılaşmayla bağdaştırmıştır (Sezer, 2007:5).

3.1.2. Marx ve Yabancılaşma Yaklaşımı

Yabancılaşma kavramının felsefe alanından çıkıp ekonomik ve sosyal hayata girişine katkıda bulunan Marx, emeğin yabancılaşması üzerine durmuştur. Marx'a göre insanın özü emektir. İnsan ancak emeğiyle, çalışmasıyla kendisini gerçekleştirebilmektedir. Oysa üretim araçları üzerindeki özel mülkiyet, bu araçlara sahip olmayan proletaryanın, bir yandan emeğini kendi istediği şekilde kullanmasına, diğer yandan da emeğinin ürünlerine sahip olmasına engel olduğu için yabancılaşmasına yol açtığı ifade edilmektedir (Sezgin, 2008:27). Marx'a (1998) göre emekçi yabancı bir nesne karşısındaymışçasına kendi öz çalışma ürününe karşıdır. Ona göre emekçinin kendi ürününe yabancılaşması sadece nesne ile olan yabancılaşmasına değil bir dış varlığı da ifade etmektedir. Ne var ki onun ürünü, eklendi dışında ve ondan bağımsız olarak var olduğu savunulmaktadır (Marx, 1998:57-58). Buna göre yabancılaşma, "üretici olarak insan ki Marx'a göre işçi, emekçi ile onun aktivitesinin ürünleri arasındaki farklılaşma sonucu ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Çünkü süreç olarak ürünler giderek üretenlerin iradesi dışında gelişen otonom (özerk) bir yeteneğe bürünürler. Bu farklılaşma biçimi en somut olarak bilimsel çalışmalarla gerçekleştiren teknolojik ürünlerde, yani bilim adamı ile onun etkinlikleri arasındaki ilişki biçimlerinde görmek mümkündür" (Doğan, 2007:434). Sezgin'e (2008) göre, bu yabancılaşma Marx'ta ancak özel mülkiyetin kaldırılacağı "komünist" bir toplumda sona erecektir. Bu anlayış çerçevesinde Marx Fransız komünistlerinin görüşlerini benimsemiş görüldüğü ve komünist topluma geçişi Hegelci diyalektikle açıklamak istediği ifade edilmiştir (Sezgin, 2008:42).

Özbudun'a (2008) göre, Marx'ın yabancılaşma kavramı, Hegel ve Feuerbach'ın düşüncelerinin eleştirisinden hareket etmektedir. "Marx'da

yabancılaşma bireyin özde farklı olmadığı ve geçmişte birleşik olduğu bir şeyden ayrıldığı ve bu ayrılığın 1) özde kendisinden farklı biri ve/veya bir şey tarafından getirildiği; 2) ayrıldığında teslim olmasını sağlayarak tamamlandığının farkındalığı olarak ortaya çıkmaktadır”. Özbudun, bunu şu şekilde açıklamıştır:

Marx’da yabancılaşma, insana ait olanın, insanın yarattıklarının, öznenin üzerinde yer alarak onun üzerinde belirleyicilik kazanma halidir. Burada Hegel’in yabancılaşmaya yüklediği iki anlam, ayrılma ve teslimiyet birleştirilirken, Hegel’de bireyin kendisine dayattığı emniyet eylemi Marx’ta dışarıdan dayatma olarak yorumlanmaktadır, yani siyasallık alanına taşınmaktadır. İlki zorunlu olarak kasdi bir eylemdi, ikincisiyse bireyin seçimi sonucu olarak değil, iktisadi-tarihsel-toplumsal koşulların bir sonucudur ve siyaset alanında biçimlenir. İlki yabancılaşmayı gidermeye yararken ikincisi yabancılaşmayı gerçekleştirir (Özbudun vd., 2008:22).

Doğan (2007) Marx’ın ekonomik ve felsefi el yazmalarında emeği insanın kendi kendini gerçekleştiren özü olarak tanımlandığını ifade etmektedir. Doğan, Marx’a göre emeğin insan kültürünün temelini oluşturduğunu söylemektedir. Marx’da kültürün tarih üstü bir gücün ifadesi değil emek aracılığıyla gerçekleşen insan faaliyetinin bir ürünü olduğu ifade edilmektedir ve Marx’da yabancılaşmanın, insanlığın emeğin yarattığı bir dünyada adım adım bir yabancıya dönüştüğü bir süreç haline geldiği vurgulanmıştır. Doğan’ın yaptığı açıklamada, Marx’da “insan emeği bir nesne haline gelmektedir. Bu olgu, emeğin ürettiği nesnenin onun ürününün, artık yabancı bir varlık olarak, üreticiden bağımsız bir güç olarak kendisinin karşısında durmasını içerir. Emeğin ürünü bir nesnede somutlaşmış ve fiziksel bir şeye dönüşmüş emektir: bu ürün, emeğin nesneleştirilmiş halidir” (Doğan, 2007:435).

Marx’a göre emeğin amacı, insanın türsel hayatının nesnelleştirilmesidir; çünkü kendini yalnızca bilinçte olduğu gibi ussal biçimde değil, aynı zamanda gerçeklikte, etkin olarak bir kere daha yaratır

ve böylece kendi yarattığı bir dünyada kendini seyredebilir. Bu yüzen, insan kendi üretiminin nesnesi koparılıp alındığında, yabancılaşmış emek insanı kendi türsel hayatından, kendi gerçek türsel nesnelliğinden koparıp almış olur ve onun hayvanlar karşısındaki üstünlüğünü, organik olmayan beden, doğanın elinden alınması elverişsizliğine dönüştürür (Marx, 2009:82). Özyurt'un açıklamasına göre Marx'da özne toplumsal insandır. Yabancılaşma ise Marx'da insanın tarihsel özüne yabancılaşması şeklinde açıklanmaktadır. Marx nesneyi eşya, duygusal, düşüncesele ürünler olarak açıkladığı ifade edilmiştir. Marx'a (1986) göre yabancılaşmış insan her ne kadar, doğanın efendisi olduğunu söylese de, şeylerin ve koşulların kölesi olduğu vurgulanmıştır (Özyurt, 2005:197). Sezgin (2008), Marx'da sömürünün, ahlaki bir kavram olarak açıklanmadığını ifade etmektedir. "Bütün mallar, emek gücü de dahil olmak üzere, gerçek değerlerine göre alınıp satıldığı halde nesnel olarak gerçekleşen olgudur. Sömürü bireylerin iradelerinden tamamen bağımsızdır. Sömürünün var olma nedeni, emek gücüyle, bu gücü fiilen gerçekleştirilmesini sağlayan üretim araçlarının birbirinden kopmuş olmasıdır. Yani, toplumda bir kısım insanların üretim araçlarının tümüne sahip, diğerlerinin de yaşabilmek için emek güçlerini satmak zorunluluğunda olmalarıdır" (Sezgin, 2008:44).

Emeğin üretiminde bulunduğu zamandaki yabancılaşma hali ve emeğin ürününün üreticiden soyutlanarak ona hakim bir duruma gelmesi, emeğin iki farklı biçimde yabancılaştığını göstermektedir. 1) Üretim sürecinde ve özellikle de, kapitalist bir ekonominin koşulları içinde insan, üretken güçlerine yabancılaşır bu işin yabancılaşmasıdır. 2) Çalışan kişi için ürettiği şeyler, adeta birer yabancı yaratık gibidirler. Bunlar zamanla çalışana egemen olur ve çalışan kişilerden bağımsız bir güç haline gelirler; bu da emeğin ürününün yabancılaşması veya meta-fetişizmidir. Bunun için Marx, üretimin çalışan insan için olmasını istemektedir (Özyurt, 2008:200).

Emek, insanın diğer canlılardan ayrılmasını ve tarih içinde kendini gerçekleştirmesini (yaratmasını) sağladığı düşünülmektedir. İnsanoğlu emeği ile ortaya koyduğu ürünler sayesinde kendisini gerçekleştirdiği ifade

edilmektedir. İnsanın şekil verdiği bir nesne olmadan emeğin ortaya çıkmadığı ve emeğin insanın üretici gücü olduğu savunulmaktadır”. Bazen ürettiği şeyler, üreticisini (insanoğlunu) büyüler, gözünü kamaştırır. Marx’a göre bu ideolojinin gücüdür. Kimi zaman da elleri ile ortaya koyduğu ürün, ya da daha doğrusu soyut şey (para, meta); alınıp satılabilir bir nesne, bir eşya haline getirir insanı” (Lefebvre, 1996:12’den Akt: Özyurt, 2008:200).

Marx’ın yabancılaşma kuramının temelinde beş boyutun göze çarptığını ileri sürülmektedir (Markovic, 1989’den Akt: Elma, 2003: 23):

- *İnsan etkinliğinin ürünü üzerinde denetimin yitirilişi,*
- *Kıskançlık, rekabet, güvensizlik, olası işbirliğine karşı düşmanlık, anlamlı iletişim ve diğer insanların gereksinimlerinin doyurulmasına ilişkin özen gibi toplumsal ilişkilerde patolojik ilişkiler*
- *Yaratıcı etkinlikler ve boş zaman*
- *Öz kimliğin (benliğin) yitirilişi, benliğin parçalanması ve bunların birbirine yabancılaşması*
- *İnsanın doğadan yabancılaşmasıdır.*

Marx’a göre yabancılaşma, toplumsallaşmış emek ve iş bölümünün sonucudur. İş bölümü, emeğin toplumsal özelliğinin anlatımıdır. Emek, insan hayatının yaşanması sürecinde, hayatın dışsallaşmasının ve yabancılaşmasının bir ifadesi olarak kabul edilir. İş bölümü de, türsel bir varlık olarak insan etkinliğinin dışsallaştırılmasıdır (Marx, 1986:140; Özyurt, 2005:197). Marx, Friedrich Engels ile ortak çalışması olan “Alman İdeolojisi (Feuerbach)” isimli eserinde yabancılaşmanın toplumsal iş bölümü ile ilgili kısmına da değinerek şunları dile getirmiştir; “iş bölümünün bize derhal ilk örneğini sunduğu şey şudur: insanlar doğal toplum içinde bulundukları sürece, şu halde özel çıkar ile ortak çıkar

arasında farklılık olduğu sürece, demek ki faaliyeti gönüllü olarak değil de doğanın gereği olarak bölündüğü sürece, insan kendi işine hükmedeceğine, insanın bu kendi eylemi, insan için kendisine karşı duran ve kendisini köleleştiren yabancı bir güç haline gelir. Gerçekten de, iş paylaştırılmaya başlar başlamaz herkesin kendine dayatılan ve onun dışına çıkamadığı, yalnızca kendine ait belirli bir faaliyet alanı olur, o kişi avcıdır, balıkçıdır ya da çobandır” (Marx ve Engels, 2004:59’dan Akt: Tekin, 2012:24).

Marx’da (1986:76) temel yabancılaşma türleri, dini (felsefi) yabancılaşma ile iktisadi yabancılaşma şeklinde açıklanmaktadır. İktisadi yabancılaşma ise üç biçimde gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bunlar; “1) İnsanın doğadan yabancılaşması, 2) İnsanın kendinden, kendi etkin işlevlerinden ve hayat etkinliğinden yabancılaşması (emeğin yabancılaşması), 3) İnsanın türüne yabancılaşması. Marx’da dinsel yabancılaşma insanın iç aleminde, bilinç alanındadır; iktisadi yabancılaşma ise gerçek yaşamın yabancılaşmasıdır”. Yabancılaşmanın ortadan kaldırılmasının ise hem bilinçteki, hem de iktisadi alandaki yabancılaşmayı aşmayı gerektirdiği ifade edilmiştir (Özyurt, 2008:198).

Doğan (2007), çalışma unsurunu farklı bir yaklaşımla açıklamıştır. Doğan’a göre çalışma tamamen harici bir araç niteliğindedir. Bunun yanında çalışmanın insana özgü bir faaliyet dizimi olduğu ve baskıcı bir zorunluluğa, bireyin kendisini ancak çalışma dışındaki boş zamanlarında ya da ailesiyle beraberken hissettiği, yabancı harici bir faaliyete dönüştüğü ifade edilmiştir. Doğan’a göre, insan kendisini bir birey olarak özgür hisseder ve böylece türsel varlığa yabancılaşmaktadır. Çünkü Doğan’a göre insan, hayvandan farklı biçimde, kendi faaliyetleri ile yalnızca kendisi için değil, aynı zamanda bütün doğa için de üretim yapmaktadır. Ayrıca faaliyetlerinin farkındadır ve kendisini gerek bilinçte, gerekse gerçek yaşamda sürekli yeniden üretmektedir. Doğan, yabancılaşmış emeğin, emeğin ürünü, türün bir faaliyeti olmaktan çıkarıldığını ve salt biyolojik ihtiyaçlarının egemenliğinde olan bireyin bir faaliyetine dönüştüğünü ifade etmiştir (Doğan, 2007:436).

3.1.3. Durkheim ve Simmel’de Yabancılaşma Yaklaşımı

Özbudun’a (2008) göre, yabancılaşma kavramına, Durkheim’de doğrudan bir gönderme yoktur. Ne ki ‘normsuzluk’ ya da ‘normların geçerliliklerini yitirmeleri’ olarak tanımladığı ‘anomi’ durumu, Durkheim’den kalkınan ‘yabancılaşma’ tanımlarına temel oluşturulduğu ifade edilmektedir. Özbudun, Durkheim’in, iş bölümü üzerine temellenen toplumsal farklılaşmanın birey üzerindeki toplumsal baskıya dayalı mekanik dayanışmanın yerini organik dayanışmaya bırakmasına yol açtığını savunduğunu düşünmektedir. Özbudun’a göre, Durkheim, işbölümünün toplumu dengede tutmaya yaradığını söylerken, bunu toplumsal çatışmalara yol açtığını vurgulayan Marx’dan çok farklı bir söylem tutturmuştur (Özbudun vd., 2008:30).

Durkheim, hem işçilerin çalışmalarına ilişkin olarak hem de bilimsel çalışma alanına ilişkin olarak, uzmanlaşma olgusunu ele alıp soruna girmektedir. Her iki durumda da uzmanlaşma kuralsızlık kaynağı olabilecektir. Bilim adamlarına ve uzmanlıklarına ilişkin olarak düşünüürümüz, bilimsel çalışmada uzmanlaşma olduğu ölçüde bilim adamını giderek “yalnızca bir bilim dalına değil de özgül bir sorunlar serisine” kapılıp kalma tehlikesinin ortaya çıktığını ifade etmektedir. Böylelikle genel toplum sorunlarından uzaklaşan bilim adamı kendi öz etkinliğinin anlamını yitirmektedir. Kuralsızlığın bir kaynağı olarak endüstriyel toplumun eleştirisi işçilerin çalışmaları konusunda daha açık seçik ortaya çıkmaktadır. Burada Durkheim açıkça çalışanlarla işverenler, çalışanlarla çalışanlar, ya da çalışanlarla tüm toplumun örgütlenmesi arasındaki ayrılık, bölünmüşlük durumundan ve dolayısıyla bu durumun çalışanları çalışmalarının anlamını kavrama olanağından uzaklaştırdığından söz etmektedir. Pazar genişlediği ölçüde, etkisi patronlarla işçiler arasındaki ilintiyi değiştirmek biçiminde oluşan, büyük endüstri ortaya çıkar. Makinenin çalışması insanının yerini alır... İşçi sıkı ve bir örnek bir biçimde zorlanır. Tüm gün ailesinden kopartılır, kendisini çalıştırandan giderek daha da koparak yaşar (Esin, 1982:100).

Durkheim, insanın refah, lüks ya da konfor gereksinimlerini sınırlayacak organik ya da psikolojik donanımlardan yoksun olduğunu, bireyin tutkularının yalnızca bireyin dışında ve onun tarafından adil ve meşru kabul edilen bir yetkeyle sınırlanabileceğini savunduğu düşünmektedir: “Ya bir bütün olarak doğrudan, ya da organlarından biri aracılığıyla yalnızca toplum bu düzenleyici rolü üstlenebilir; çünkü bireyin üstünde olan, yetkesini kabul edebilecek tek ahlaksal güç, toplumdur”. Yalnızca o, yasa koymak ve tutkuların aşamayacağı noktayı belirlemek için gerekli güce sahip olduğu ve nihayet yalnızca o ortak yarar adına her bir insan işleyiş sınıfına sunabilecek ödülleri tayin edebileceği ifade edilmektedir. “Bu nedenle, her bir toplumsal sınıfın meşru olarak arzulanabileceği azami refah düzeyini görece bir keskinlikle düzenleyen gerçek bir aygıt vardır. Ancak böylesi bir ölçekte değişmez bir yön yoktur. Kollektif gelirdeki artış ya da eksilmeyle toplumun ahlaksal fikirlerinde değişimlerle değişikliklere uğrar” (Özbudun vd., 2008:30).

“Modern yaşamın en derin sorunları bireyin, boğucu toplumsal kuvvetler, tarihsel miras, dış kültür ve yaşam tekniği karşısında varoluşunun özerkliğini ve bireyselliğini koruma savından kaynaklanmaktadır” diyen George Simmel ise mal mübadelesinin yerini alan paraya dayalı ekonomik sistemin, insanlığın bütünlüğünü tehdit ettiği düşüncesindedir. İnsan ilişkilerinin nesneleşmesinin mal mübadelesinden para ekonomisine geçişle yakından bağlantılı olduğunu savunur. Para ekonomisi, üreticiyi lonca vb. baskıcı sistemlerden kurtararak özgürleştirmekle birlikte, güvenliğini asgarileştirmiştir. Kapitalist işletmede patronlarla işçiler arasındaki kişisel ilişki en alt düzeydedir. Öte yandan Simmel’in günümüzdeki yabancılaşma irdelemelerinde etkili bir saptaması da ‘nesneleşmiş kültür’e ilişkin olanıdır. Özetle söyleyecek olursak, Simmel kültürü “içsel ve dışsal emeğin sonucu olarak yaşamın rafine manevi biçimleri” şeklinde tanımlamakta ve kültürel görüngülerin üç kategoriye kapsadığını söylemektedir: 1) Nesneler dünyası ya da Simmel’in deyişiyle ‘kültürün maddi ürünleri’. Bunlara insanların birbirleriyle ilişkilerinin dolayımını oluşturan dil, bilim, din, hukuk vb.ni de dahil eder. 2) Maddi ve zihinsel ürünlerin ortaya çıktığı

süreç. 3) Bireyin kültürün benimseme, bilgi ve eğitim edinme sürecine, Simmel, maddi ve manevi ürünlere ‘nesneleşmiş tin’ demektedir. Toplam kültürün her bir birey tarafından erişilen ve kullanılan kesimine ‘özel kültür’, toplam/bütünsel kültüre ise ‘nesnel kültür’ adı verir. Nesnel kültür eriminin artışıyla özel kültürün düzeyinin düşüklüğü arasındaki farkı ise temel bir sorun olarak görmektedir ve bu farkın giderek büyüdüğü görüşündedir. Bu bir yandan nesnel kültürün erim alanının genişlemesi, bir yandan da kültürün alanlarındaki farklılaşma, yani işbölümüne bağlı bir durumdur. Simmel’e göre bu durum, hem üretim hem de tüketimi ilgilendirmektedir ve yabancılaşmanın kaynağıdır (Özbudun vd., 2008:32).

3.1.4. Fromm ve Marcuse’de Yabancılaşma Yaklaşımı

Fromm ve Marcuse yabancılaşma kavramına psikanalitik bir bakış açısıyla yorumlandığı ifade edilmektedir. Özbudun (2008) her ikisinin de eleştirilerini kapitalist toplum yapısından çok Simmel’de de görüldüğü üzere modern sanayileşmiş topluma yöneltmekte olduklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda, her ikisinde de, Sovyet devriminin ve Sovyet sosyalizminin üretim tarzını dönüştürmekle birlikte yabancılaşmış insan ilişkilerini dönüşüme uğratmasındaki yetersizliğinin yarattığı düş kırıklığını izlemenin mümkün olduğu belirtilmiştir (Özbudun vd., 2008:34).

Fromm’a (1996) göre bireyler nesneleri oldukları gibi görür ve yüzeyin derinliklerine sızıp özü görmeye gücü yetmeyen tam bir “gerçekçi”dir. Gerçekçi kişi bütünü değil ayrıntıları görmektedir, yani orman yerine ağaçları gören kişidir. Öte yandan gerçeği algılama yetisini yitirmiş olan kişi, delidir. Ruh hastası, içinde tam bir güven duyar gibi görüldüğü içsel bir gerçeklik dünyası kurar. O kendi dünyasını yaşar. İnsanların tümünün algıladıkları gerçekliğin ortak etkenleri, onun için gerçek değildir. Gerçekçi yalnızca nesnelerin yüzeysel özelliklerini görür. O gerçekliği yalnızca bir simge ve kendi içsel dünyasının bir yansıması olarak algılar. Çılgın kişi ise gerçekliği olduğu gibi görme konusunda

yeteneksizdir. Gerçekçi de çılgın da hastadır. Gerçeklikle bağıını kopartmış olan ruh hastasının hastalığı, onun toplumsal işlevini yerine getirmemesine sebep olur. “Gerçekçi”nin hastalığı bir insan olarak kendisini yoksullaştırır (Fromm, 1996:93-94).

Fromm’a (1996) göre, hem “gerçekçiliğin” hemde çılgınlığın asıl karşıtı üreticiliktir. Fromm, normal insanın dünya ile onu olduğu gibi algılayarak ve onun kendi güçleri aracılığıyla zenginleştiğini ve canlandığını düşünerek bağlantı kurma yeteneğinde olduğunu savunur. Fromm’a göre eğer bu yeteneklerden biri körelmişse, insan hastadır. Böylece üreticilik dünya ile bağlantı kurmanın özel bir biçimi olmuştur. Fromm’a göre üretici etkinliğin sakatlanması ya etkinsizlikle ya da aşırı etkinlikle sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, açlık ve baskı, hiçbir zaman üretici etkinliğinin koşulları olamadığı ve tersine özgürlük, ekonomik güvenlik ve içinde emeğin insanın yetilerinin anlamlı bir dışlaması olabildiği bir toplum düzeni, insanın güçlerinden üretici olarak yararlanma konusundaki doğal eğilimine yardımcı olan etkenler olduğu belirtilmektedir. Üretici çalışma, sevgi ve düşüncenin olanak kazanması, ancak, eğer insan gerektiğinde kendi kendisiyle yalnız ve dengin kalabiliyorsa söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Fromm’da insanın kendi kendisini dinlemeye gücünün yetmesi, başkalarını dinlemeye gücünün yetmesinin de önkoşulu olarak açıklandığı görülmüştür. Bu nedenle Fromm’da insanın kendi kendisini iyi tanımasının başkaları ile ilişki kurmasının zorunlu koşulu olarak görülmüştür (Fromm,1996:110).

Fromm’a göre, yabancılaşmanın ortadan kaldırılması toplumun bir bütün olarak esenliğe kavuşturulması ile mümkün görülmektedir. Özbudun (2008) açıklamasında, esenliğin, Fromm tarafından “doğal yapıyla, doğal yaratılışla uyum içinde olma” durumu olarak tanımlandığını ileri sürmüştür. Esenlik, “insanın insana ve doğaya duygu ile bağlı olmasıdır. Ayrılıktan, bölüklükten, kopukluktan kurtulup, insanın herşeyle bir olduğu hayatı gerçekleştirmesi demektir. Diğer yandan insanın ayrı bir canlı olduğunu bir benliğe sahip olduğunu kabul edip, hayatını buna göre düzenlemesidir.

Esenlik insanın kendisini tam olarak gerçekleştirmesidir” (Fromm, 1979:34’den Akt: Özyurt, 2008:243).

Fromm’a göre, psikolojik nevrotik insan ile Marx’ın yabancılaşmış, güdük kalmış olarak tanımladığı insan arasında benzerlik bulunmaktadır. Yabancılaşmış insan tutkularını doyuramayan insandır. Nevrotik insan da Freudçu bir ifade ile içgüdüleri engellenmiş olan insandır. Marx insanın yabancılaşmadan kurtulmasını kendini tam olarak gerçekleştirmesi olarak tanımlamaktadır. Aynı yaklaşım, Fromm’da da bulunur. Marx’da yabancılaşmadan kurtulmanın ve sosyal değişimin anahtarı olarak praxis (yabancılaşmanın farkına varılması-bilinçlenme ve değişme yönünde çaba gösterilmesi) kavramı yer almaktadır. Fromm bunları kabul eder. Fakat kurtuluşu Marx gibi işçi bilinci ve işçi hareketinde görmez. Sınıfa dayalı bir hareket yerine, bireylerin iç aydınlanmaları sonucu mistik bir varoluşu benimsemeleri ve aynı deneyimi yaşayan insanların bir araya gelerek toplumsal dönüşüme katkıda bulunmalarını gerekli görür (Özyurt, 2008:63)

Özbudun’a (2008) göre, Fromm, yabancılaşmayı ‘toplumsal karakter’e ait bir unsur olarak görmektedir. “Toplumsal karakter”, ise formel-informel kültürlenme araçlarıyla çocukluktan itibaren bireye aktarılması olarak açıklanmaktadır. “Kitle iletişim araçları, yazın, din vb. kültürleyici kurumların ideolojik etkileri, ‘toplumsal karakter’i pekiştirici rol oynar. Bu aktarım sürecinde ebeveynler/aile önemli bir rol oynamaktadır, Fromm’a göre toplumsal karakter, toplumsal-iktisadi yapı (altyapı) ile egemen fikir ve idealler (egemen ideoloji:üstyapı) arasındaki dolaşımı oluşturur” (Özbudun vd., 2008:35). Yabancılaşmadan kasıt, “kişinin kendini yabancı olarak duyumsadığı deneyim tarzıdır” şeklinde ifade edilmektedir. Özbudun’a göre “kişi kendisine yabancılaşmıştır, kendini dünyanın, kendi edimlerinin yaratıcısı olarak görmemektedir – tersine edimleri onun efendisi haline dönüşmüştür; onlara boyun eğmiş, hatta tapınır”. Yabancılaşmış kişi kendisiyle ya da ötekilerle temas halinde olmadığı ve kendisiyle ve dünyayla üretken bir ilişki kuramayacağı vurgulanmıştır (Özbudun vd., 2008:35).

Fromm'un yabancılaşma karşısında önerdiği çözüm, nevrotik bireylerin teker teker iyileştirilmesi olmadığı ifade edilmektedir. Özyurt'a (2008) göre Fromm, bir psikonolist olarak, yabancılaşmış bireylerin içinde bulunduğu durumu kavramalarının çok düşük düzeylerde olduğunu görmüştür. Fromm'a göre toplumsal bir hastalık olan yabancılaşmanın bireyler tarafından fark edilmesini, toplum çeşitli yöntemlerle engellemektedir. Bunun yanında, yabancılaşmış bir toplumda bireyler kendileri ile başkaları arasında bir farklılık görmediklerinden, kendilerinin normal (sağlıklı) olduğunu düşünmektedir. Bütün bunlar, Fromm'da yabancılaşmanın ortadan kaldırılmasında, bireylerin kliniklerde iyileştirilmesinin yetersizliğini göstermektedir (Akt: Özyurt, 2008:243).

Fromm gibi Marcuse da "Tek Boyutlu İnsan"ında eleştirilerinin odağına modern sanayi toplumunu ve onun ürettiği tüketimci insan tipini yerleştirmektedir. Kapitalist gelişiminin burjuvazinin olduğu kadar işçi sınıfının da yapısını köklü bir biçimde değiştirip "tarihsel değişimin birer ögesi olmaktan çıkarttığını" belirterek "sanayi toplumunun geliştirdiği tüketim normlarının içselleştirilip insanda gerçek ihtiyaçların yerini yapay gereksinimleri ikame ettiğini, bunların yarattığı sahte bilincin ise toplumu dönüştürme gereksinimini perdelediğini" söylediği ifade edilmektedir (Özbudun vd., 2008:36).

Marcuse, teknolojik düzenlemenin egemen olduğu toplumun, sistemin korunması ve devamına yönelik olarak bütün öge ve değerlerin bütünleşmesiyle kapalı ve güdümlü bir toplum haline dönüşeceğini ifade etmektedir. İşçi sınıfının da karşı çıkma gücünü yitirmesiyle silahsız kalmış bu toplum, böylece "tek boyutlu toplum" olarak nitelendirilecektir. Marcuse tarafından uygar toplum olarak nitelendirilen bu toplumun uygar ahlakı, baskılanmış içgüdülerin ahlakı olduğu ve içgüdünün kurtuluşu ahlakın alçaltılmasıyla mümkün olacağı dile getirilmiştir (Marcuse,1998'den Akt: Durcan, 2007: 11).

Marcuse'a (2010) göre, *ileri işleyim uygarlığının üretkenlik ve etkenliği, rahatlıkları artırma ve yayma kapasitesi, savurganlığı gereksinme ve yok etmeyi var etmeye çevirme yeteneği, bu uygarlığın nesnel dünyayı insanın anlığının ve bedeninin bir uzantısına dönüştürdüğü düzey yabancılaşma kavramının sorgulanabilir kılmaktadır. İnsanlar kendilerini metalarında tanırırlar, ruhlarını otomobillerinde, müzik setlerinde, asma katı evlerinde, mutfak donatımında bulurlar. Bireyi toplumuna bağlayan düzeneğin kendisi değişmiş ve toplumsal denetim ürettiği yeni gereksinmelere demir artmıştır* (Emir, 2012:34).

Marcuse'e göre, modern sanayi toplumunda insanın yabancılaşmasının bir belirleyeni, tüketim normları ve bunların bireyce içselleştiği ideolojik ortam iken, bir diğeri de bizzat teknoloji ve üretimin örgütleniş tarzıdır: işin mekanizasyonu işçiyi makinenin bir eklemi düzeyine indirgerken, sanayinin 'rasyonel' örgütlenişi de bürokrat ve teknokratları egemen sınıfın hizmetinden çıkartıp bir yönetici sınıf konumuna getirmektedir. Nihai hedef haline gelen üretimin rasyonelliği ve artışı, bireyler olduğu kadar tüm sınıflar üzerinde yabancılaştırıcı rol oynamaktadır (Özbudun vd., 2008:28).

3.2. Örgütsel Yabancılaşma

Örgütler bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için biraraya geldikleri topluluklardır. Oluşan bu örgütün başarısında örgüte mensup her bireyin davranışlarının önemli payı vardır. Bu nedenle bireyin davranışını fazlaca etkileyen örgütlerde yabancılaşma unsuru örgüt yapıları için hayati önem taşır. Örgütlerin üyeleri veya yapılarında yabancılaşmayı doğuran bir biçim veya unsur "Örgütsel Yabancılaşma" veya "Örgütsel İlişkilerin Yabancılaşması" terimi ile anlatılır. Örgütsel yabancılaşma, "bölünme ve sınıfsal bürokrasinin özelliklerinin bir bütün olarak toplumda görülmesi gibi benzer olayların örgüt içindeki görülen sonucudur" (Geyer and Schweitzer, 1976: 253'den Akt: Fettahoğlu, 2006:45).

Örgütsel yabancılaşma, çalışanların bir hedefe ulaşmak için araç olarak kullanıldığı, insani değerlerin göz önünde bulundurulmadığı örgüt yapılarında görmek mümkündür. Örgütsel yabancılaşma çalışanların örgüte karşı herhangi bir aidiyet duygusu beslememesi ve çalışanlar arası güvenin gelişmemesi gibi ortamlar yaratır. Kendini değersiz ve korumasız hisseden çalışan genelde işyerinde doyumsuz, isteksiz ve huzursuzdur. Bu isteksizlik ve huzursuzluk durumu çalışanı kendi varlığı ile ilgili olan bir çatışmaya, büyük bir bunalıma ve buhrana götürerek emek ile insan ilişkisinin kopmasına neden olmuştur. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve insan ürettiği üretimin içinde olduğu sürece insani duygulara erişmektedir.

Başaran (2000), iş görenin örgüte karşı takındığı tutumun, iş görenin ruh sağlığı ve örgütün etkililiği için önemli olduğundan bahsetmektedir. Başaran'a göre iş görenin örgüte karşı tutumu bozulduğunda, iş gören görevinde etkisizleşebilir. Aynı zamanda, iş görenin tutumu; yabancılaşmadan özdeşleşmeye doğru; umursamazlık, uyuşum, yerimseme aşamalarında yer alabilir. İş görenin yabancılaşması, iş görenin örgütten ayrılmasına kadar giden, örgütü ya da örgütten kendini dışlama tutumu olarak açıklanmaktadır. Umursamazlık, "örgütten ayrılmadan örgütten çekilmedir. Uyuşum, örgüte uyarlanmanın ürünüdür. Yerimseme, örgütte iyelik hakkının olduğunu sanmadır". Bir başka deyişle, iş görenin örgüt içinde belli görevin ya da örgütsel konumun kendi malı ya da hakkı olduğunu varsayması olarak açıklanmaktadır (Başaran, 2000:223; Günsal, 2010:77).

Örgütsel yabancılaşma olgusu psikolojik ve sosyolojik bir durumdur. Örgütsel yabancılaşmanın yaşandığı örgüt yapılarında bireylerin paylaştığı değerlerden ve ortak amaçlardan söz etmek mümkün değildir. Örgütte kurallar etkisini yitirmiş durumdadır ve herhangi bir disiplin sağlamak zordur. Çalışanlar kendilerini değersiz hissettikleri için örgütün kurallarına uymama davranışı gösterirler. Çalışanlar genelde kendilerini örgüt içi ilişkilerden soyutlamış, izole etmiş durumdadırlar. Düşüncelerini ve

sorunlarını iş ortamında paylaşmaktan kaçınırlar. Yaptıkları işe herhangi bir katkıda bulunmazlar. Onlar için iş artık rutine bağlanmış durumdadır.

Örgütsel yabancılaşma örgütte sınıfsal ayrışmaların ve bölünmelerin önünü açmaktadır. Özellikle ast-üst ilişkilerinde katı bir tutum söz konusudur. Ast-üst arasında iletişimin varlığından pek söz etmek mümkün değildir. Çünkü yönetici için çalışan değersizdir ve araçtan başka bir şey değildir. Yönetici için önemli olan şey, işin zamanında ve en verimli bir şekilde ortaya çıkmasıdır.

3.3. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler

Örgütte bireyin yabancılaşması süreç içinde gelişen bir olgudur. Bu süreci etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri örgütsel, çevresel ve bireysel faktörler olarak üç başlık altında incelenebilir (Soysal, 1997; Bulut, 2010; Günsal, 2010).

3.3.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler

Örgüt içinde bireyin yabancılaşmasının sebeplerinden biri örgütsel faktörlerdir. Özellikle yönetim biçimi, örgütün büyüklüğü, yapısı, örgüt içindeki bilgi akışı, işbölümü, örgütün üretim biçimi ve örgütte bulunan inanç ve değer kalıpları ve tutumlar bu faktörleri içermektedir. Bu faktörlere kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

3.3.1.1. Yönetim Biçimi

Sanayi devriminde sonra birçok örgütte yönetim yapısında değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişim süreci küreselleşmeyle birlikte farklı boyutlarıyla hız kazanmıştır. Modern çağ şeklinde anılan günümüze gelindiğinde ise katı bürokrasinin olduğu yönetim biçiminden gittikçe

uzaklaşmış katılımcı yönetim anlayışı gelişmiştir. Fakat bu anlayışı tüm işletmelerce benimsendiğini söylemek mümkün olmamaktadır. Özellikle yönetim yapılarında değişime direnen ve yönetim biçimini katı ve işveren lehine uygulayan örgütlerde bu yapının çalışanın yabancılaşmasını kolaylaştırdığı bilinmektedir. “Yabancılaşma ve organizasyon yapılarındaki değişim arasındaki bağlantıları inceleyen Michael Aiken ve Jerald Hage, yüksek düzeyde merkeziyetçi ve biçimselleşmiş organizasyonlarda yabancılaşmanın daha belirgin olduğunu vurgulamışlardır. Kuralların katı bir şekilde uygulandığı, kontrolün çok yüksek olduğu örgütlerde yabancılaşmanın yüksek düzeyde yaşandığını belirtmişlerdir” (Aiken ve Hage, 1966’dan Akt: Durcan, 2007: 40).

Yabancılaşmış bürokratik yönetim, insanın bireysel özelliklerini yok sayarak, onu devlet veya bir işletme karşısında bir vatandaşa veya bir emekçiye indirger. İnsanı soyutlaştırarak bir olguya, bir sayıya dönüştürür. Bürokrat, insanların durumlarını tüm acımasızlığı ile ele alır ve ona göre davranır. Çünkü, ilgilendiği insanlar arasında, hiçbir insanca ilişki veya bağ bulunmamaktadır. Yabancılaşmış bürokrasi makinasında çalışanlar, sorumluluktan kaçtıkları için ve aynı zamanda kendilerine başvuran insanlara yukardan baktıkları için karışık bir duygu içindedirler. Bu durum, bürokratik mekanizmada yer alan elemanların da insanlıklarına yabancılaştıklarını gösterir (Özyurt, 2008:238).

Esin’e (1982) göre, yalnızca özel bir örgütlenmedeki yabancılaşmanın belirleniminden hareketle, çalışma alanına toplumsal bir anlam vermek ve işlemlerin giderek makineye emdirilmesi ve aktarılmasının işçinin müstebit kurallara daha tabi kılınmasıyla eş değerli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu durumda kapitalist fabrikada yabancılaşmanın nedeni yalnızca işlevlerin içerik kaybı değil de karar alma erkinin gittikçe yönetimde yoğunlaşması şeklinde açıklandığı görülmektedir. Esin, günümüzde işçilerin büyük çoğunluğu için işlemler, işçilerin katılımı olmadan planlanmakta, örgütlenmekte ve yönetilmekte olduğunu ve bu durumda da uzmanlaşmış emek, kişiliğini yitirmiş emek

olarak karşımıza çıktığını savunur. Çünkü Esin'e göre işçi çalışma etkinliğinin nihai anlamı hakkında bir fikre sahip değil olmamakta ve bu yüzden de bu etkinliğe gerçek bir ilgi duymamaktadır (Esin, 1982:93-109). Bu nedenledir ki yönetimin esnek olması çalışanlarının görüş ve fikrine açık olması gerekmektedir. Katı ve keskin kuralcı bir yönetim anlayışı emek-çalışan arasındaki bağın zayıflamasına çalışanın üretimin bir aracı konumuna gelmesine neden olacaktır.

3.3.1.3. Örgüt Büyüklüğü

Örgütlerin büyüklüğü birçok yarar sağlamakla birlikte, birçok olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Örgütlerin büyümesi ile birlikte “yönetim kademeleri de doğal olarak artacak, en ast ve en üst kademelerde bulunanlar adeta birbirlerine ulaşamaz hale gelecektir. Böylece, iş bölümünü artırarak, bürokratik faaliyetleri de artıracaktır, bürokratik faaliyetlerin artması ise örgüt üyesinin örgüte yabancılaşmasına neden olabilecektir” (Soysal, 1997:65). Örgüt büyüklüğü aynı zamanda üst-ast ve çalışanların birbirleri arasında iletişim aksaklıklarının yaşanmasına neden olmaktadır. İletişimin zayıf olması ile birlikte çalışanların örgütle uyumunu kolaylaştıran ve sosyalleşmesini sağlayan ortak bir örgüt kültürü ve normlarının oluşması da zorlaşmaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlar zayıf olmakla birlikte ekip çalışmasından ziyade çalışanlar arasında bireycilik ön plana çıkmaktadır.

Büyük örgütler aynı zamanda içerisinde çok farklı kişilik ve kültürleri içinde barındıran çoklu bir yapıyı içinde barındırır. Bu aynı zamanda örgüt içi çatışmaların yaşanabilmesine de sebep olmaktadır. Bu çatışma hali çalışanların iş yaşamlarındaki memnuniyetsizliklerini artırabilmekte ve onları yabancılaşmaya itebilmektedir. Bu nedenle belli bir büyüklüğe sahip örgütlerde farklı kişilik ve kültürleri yönetmede profesyonel bir yaklaşım açısıyla yaklaşmak gereklidir. Özellikle, çok fazla kademenin olduğu ve farklı iş bölümlerinin olduğu yapıya sahip örgütlerde

tüm çalışanlara ortak amaç ve hedefler iyi anlatılmalı çalışanı bu amaçlar doğrultusunda güdüleyici ortamları oluşturmalıdır.

Örgüt büyüklüğünün yabancılaşmaya neden olan diğer bir faktör bilgi akış faktörüdür. Büyük örgütlerde çalışanlar veya yönetici ile çalışanlar arasındaki bilgi akışının kolay ve hızlı gelişme olanağı diğer örgütlere nazaran oldukça düşüktür. Bu durum çalışanların örgütleri ile ilgili daha az bilgiye sahip olmalarına ve neticede kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemelerine neden olabilmektedir. Böylece yabancılaşma süreci de tetiklenmiş olmaktadır. Çünkü çalışan gerek örgüte ilişkin gerekse yaptığı iş ve işlemlere ilişkin ne kadar bilgi sahibi olursa örgütle özdeşleşmesi daha olasıdır.

3.3.1.3. Bilgi Paylaşımı

Örgütte bilgi paylaşımı yabancılaşmayı etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nemli (2007:74) bilgi paylaşımını kısaca, “çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümü” şeklinde açıklamıştır. Organizasyonlarda yetki ve sorumlulukların dağıtılması görevler arasında koordinasyonun sağlanması, planlama, karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesi sürekli bir iletişimi kaynaklı bilgi paylaşımını gerektirdiği ileri sürülmektedir. Kurumlar karmaşık görev ve işlerin üstesinden gelmek için takım ve uzmanlar arasında iletişimi gerçekleştirecek yapılar oluşturmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Renzl, 2008:206-207). Kurum başarıları da kurum içi ilişkileri olumlu yönde etkilendiği ifade edilir. Bilgi paylaşımında ilişkinin önemli bir boyut olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların ilişki kurma becerileri de diğer taraftan önemli bir kaynak olarak gösterilmektedir (Conner, 1991:140). Örgütlerde bilgi akışı örgüt içinde sağlam yapılandırmış bir iletişim ve haberleşme ağı ile gerçekleştirilmektedir. Örgüt içinde bireyin etkin ve verimli çalışmasında onun örgütün faaliyet süresindeki edindiği bilgiler etkili olmaktadır.

Çalışanların örgütte iletişim ağının içinde bulunması onun gerek üstleri ile gerekse diğer çalışanlarla olan ilişkisini olumlu yönde beslemektedir.

Peltorpi (2006) örgütlerde bilgi paylaşımının önemli görüldüğü temel unsurları şu şekilde sıralamıştır (Akt: Kulaklıoğlu 2009:89);

- *Bilgi paylaşımı, örgütteki örtülü bilgiyi ekonomik değer ve rekabet değeri taşıyan örgütsel süreçlerle bireyin kullanımına taşımaktadır.*
- *Bilgi paylaşımı, hem yaygın öğrenmenin gelişmesini, hem de benzer sorunların çözümünde gereksiz kaynak kullanılması ihtimalinin en aza indirilmesini sağlamaktadır.*
- *Bilgi paylaşımı, örgütteki en iyi uygulamaların ayrıntılarının çalışanlar arasında paylaşılarak korunmasını sağlamaktadır.*
- *Bilgi paylaşımı; iş tatmini, sosyal etkileşimle sağlanan motivasyon ve kavrayış çakışması ile ilişkilidir.*
- *Bilgi paylaşımı etkileşimi artırmakta, karma kültürel etkinliğe ve global faaliyetlere katkı sağlamaktadır.*

Örgütte bilgi paylaşımı üretim sürecinde hataların en aza indirgenmesini sağlamaktadır. Hataların az olması iş yaşamındaki stres ve çatışmaların önlenmesine yol açar. Az hata çalışanın daha çok motive olmasını sağlamaktadır. Örgüt içinde bilgi akışı aynı zamanda yönetimin şeffaf olması ve çalışanlara karşı güven olgusunun oluşmasına destek sağlar. Bu bilgi akışı tüm çalışanlara sağlandığında, yönetimin amaçlarının anlaşılmasını ve çalışanların bu amaç birliği doğrultusunda güdülenmesini destekler. Bununla birlikte çalışan yaptığı iş ve işlemlerle ilgili bilgi sahibi olma konusunda hakka sahip olduğunu düşünür ve bu bilginin çalışandan

saklaması çalışanın kendini değersiz hissetmesine ve işine karşı duyduğu bağın zayıflamasına neden olabilir.

Bilgi akışının sağlıklı sağlanmadığı örgüt yapılarında, çalışanlar tarafından gizlilik olduğu algısını da oluşturabilir. Bu gizlilik çalışanların üyesi oldukları örgütte kendilerini savunmasız, endişeli ve tedirgin hissetmelerine yol açabilmektedir. Böylece çalışan için “güvensiz” bir ortam oluşmuştur. Burda çalışan kendini izole etmeyi tercih edebilmektedir. Bu izole durum onun yabancılaşmasına neden olabilir.

3.3.1.4. Üretim Biçimi ve İş Bölümü

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerinden Taylor’un öne sürmüştüğü uzmanlaşma ve iş bölümü daha sonraki yıllarda çalışanı yabancılaştırdığı konusunda eleştiriler almıştır. Çünkü birçok düşünürce göre işbölümü ile çalışan emeğine ve kendine yabancılaşmanın başlamasına neden olmuştur. Daha önce emeğin üretkenliğinin artırılmasında rol oynayan en önemli etmenlerden biri olarak tespit edilen, işlemlerin basitliği, özel zihinsel nitelikler gerektirmediğinden ve ayrıca zihinsel gelişme belirli bir meslek çerçevesinde mümkün olduğundan, iş bölümü giderek insan yeteneklerinin körelmesine yol açtığı düşünülmektedir. Tüm yaşamını az sayıda ve basit işlemleri yerine getirerek geçirme zorunluluğu olan birey, daha karmaşık uğraşılarda ortaya çıkan zorlukları aşabilmek için kendi buluş yeteneğini gerçekleştirme fırsatlarına uzak kaldığı gibi, belirli bir topluluğun aktif bir üyesi olduğunu da unutarak, bu topluluğun çıkarlarına ilgisiz kalıp, dışardan olabilecek saldırılara karşı topluluğu korumakta aciz kalmaktadır (Esin, 1982:17). Weber’e (1968) göre iş bölümünün bürokratikleşmesi “işçinin maddi üretim araçlarından, yıkımdan, yönetimden, akademik araştırmadan ve genelde modern devletin siyasi, kültürel ve askeri alanlarında ve özel kapitalist ekonominin temeli olan finans olayından “koparılmasında” yatmaktadır (Weber, 1968:1381-1394;Giddens, 1996:27).

İş bölümü, bir unsur olarak çeşitli çelişkileri içinde barındırdığı ileri sürülmektedir. İş bölümü aynı zamanda toplumun birbirine karşıt ailelere ayrılışında yatan, aynı zamanda işin ve ürünlerinin paylaşılmasını, aslında nicelik bakımından olduğu kadar, nitelik bakımından da eşit olmayan dağılımı içerdiği düşünülmektedir. Bu durumda ise iş bölümünün ilk biçimi, kadının ve çocukların erkeğin kölesi oldukları aile içinde bulunan mülkiyet olarak görülmüştür. Bu aile içindeki, henüz çok ilkel ve gizli olan kölelik ilk mülkiyet ayrıca modern iktisatçıların tanımlamasına uymakta olduğu ve bu tanıma göre mülkiyetin, başkasının işgücünden serbestçe yararlanma yetkisi olarak açıklandığı görülmektedir (Marx ve Engels, 1999: 57'den Akt:Taş, 2007:105). Bununla beraber Marx'a göre, sermaye birimi iş bölümünü artırır, iş bölümü de işçi sayısını artırır. Bununla ters yönlü bir süreç de, iş bölümünün sermaye birikimini artırmasıdır. Marx, bir yandan iş bölümünün, bir yandan sermaye birikiminin gelişmesiyle, işçinin emeğe gittikçe bağmlandığını, üstelik emeğin özel, son derece tek-yanlı mekanik bir tarzına bağmlandığını savunur. Böylelikle çalışan fiziksel ve manevi baskı altında makinalaşır ve insan olmaktan çıkar. Bu nedenle Marx'da iş bölümü kavramı toplumun zenginliğini ve inceliğini artıran, emeğin üretici gücünü yükseltirken, işçiyi yoksullaştıran bir unsur olarak karşımıza çıkar (Marx, 2009:21-24).

Fromm'a göre kapitalizm öncesi toplumlarda iş bölümü hep olmakla birlikte bu toplumlarda iş bölümü ekonomik alanlar arasında kalmaktaydı. Fromm, kapitalizm öncesinde bir marangozun bir mobilyanın tamamını yapabilmekteyken, kapitalizm sonrası toplumlarda diğer bir deyişle çağdaş sanayi kuruluşlarında (örneğin bir otomobil fabrikasında) ise, işçi hiçbir ürünün tamamı ile ilişki içinde olmadığını ifade etmektedir (Fromm, 1990:127). Bu nedenle, çalışanın işi, "uzmanlaşmış veya görevlendirilmiş olduğu alanla sınırlıdır. Çağdaş sanayide işçinin işlevi, henüz makinalaştırılmayan ya da makine çalıştırmanın insan emeğinden pahalı olduğu alanlarda 'makina gibi' çalışmaktır" (Özyurt, 2008:231).

Sabuncuoğlu ve Tüz'de (1995) iş bölümü ve yabancılaşma olgusuna değinmişlerdir. Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre büyük örgütlerde görülen aşırı iş bölümü, çoğu kez çalışanın yaptığı işin neye yaradığını görememesine ve çalışmasında amacın kaybolmasına yol açmaktadır. Böylece kendi küçük evreninde yaşamak zorunda kalan iş görenin, çok geçmeden yaptığı işin anlamını yitirerek, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez duruma geldiğini ileri sürmüşlerdir. Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre, bu uygulama, örgütlerde amaçsız, yönetimin bütün norm ve isteklerine olduğu gibi uyan, yönetilmek ve denetlenmek gereksinmesi duyan, yaratıcılıktan yoksun bir "örgütsel insan" örneğinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örgütte kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan, bir araç niteliği taşıyan örgütsel insanın, kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insan konumuna geldiği belirtilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:206).

İş bölümü, ayrıca, tek bireyin ya da tek bir ailenin çıkarı ile aralarında karşılıklı ilişki içinde bulunan bütün bireylerin kolektif çıkarı arasındaki çelişkiyi de içerdği ileri sürülmüştür. "Kaldı ki, bu kolektif çıkar, genel çıkar olarak yalnızca hayali olarak değil, her şeyden önce, işin aralarında paylaşıldığı bireylerin karşılıklı bağımlılığı biçiminde gerçek olarak da mevcuttur. İşte asıl bu çelişki, özel çıkar ile kolektif çıkar arasındaki çelişkidir ki, devlet sıfatıyla, bireyin ve topluluğun gerçek çıkarlarından ayrılmış bağımsız bir biçim almaya ve aynı zamanda her zaman aile yığılmasında mevcut olan, kan, dil, geniş bir ölçüde işbölümü bağları ve öteki çıkarlar gibi bağların somut temeli üzerinde ama aldatıcı bir görünüm alır ve sonuçta sınıf çıkarları bulunur" (Marx ve Engels, 1999:58'den Akt: Taş, 2007:105).

Örgütsel yabancılaşmaya neden olan faktörlerden diğeri ise üretim şeklidir. Örgütlerin veya işletmelerin üretim şekli, çalışanların birbirleriyle veya örgütle yabancılaşmasını artırıcı veya azaltıcı bir etken olduğu ileri sürülmüştür. "Örneğin; birim imalat yapan işyerlerinde çalışan, birim olarak

ürettiği ürünlerden parasını alacak ve bu da çalışanın ürün üzerinde el emeğinin katkısını görmesini sağlayarak, çalışanın yabancılaşma düzeyinin düşük olmasını sağlayacaktır. Seri imalat yapan bir işletmede ise, yaptığı işin bütüne katkısını göremeyen, kişisel yeteneklerini görme fırsatı bulamayan birey monoton bir yapı içerisinde işiyle ve örgütüyle yabancılaşmış bir hale gelecektir” (Soysal, 1997:71; Tekin, 2012:56).

Teknolojinin gelişmesiyle iş yaşamında makinenin ağırlık kazanması otomasyon sistemi üretim şeklini gündeme getirdiği ileri sürülmektedir. “Otomasyona geçerken, insanın yerini makinenin almasıyla benzer işleri yineleyen insanın yabancılaşmasının engelleneceği düşünülmüştür. Oysa insan makinenin ritmine uymak zorunda kalarak kendi ritmine yabancılaşmıştır”. Erikson, otomasyonun bireye getirdiği zorluk ve zararları şu şekilde sıralamaktadır (Erikson, 1986:1-8’den Akt: Tekin, 2012:56):

- *Otomasyon, el becerisi, görme keskinliği ve refleks çabukluğu gerektirir, malzemeye hâkim olma ve muhakeme yapabilmeyi engeller.*
- *Bilgisayarlı makineler insanın kontrolü dışında çalışır, insanın makineyi kendi üstünde algılamasına sebep olur.*
- *Otomatik işlerde el işi ile zihin işi birbirinden ayrıdır, işgörenin yalnızca el işi yapması istenir.*
- *Otomasyonda sürekli aynı hareketler yinelenildiğinden sürekli kas gerilimi gerektirir.*
- *Otomasyon, işte makineye bağımlılık oluşturur, makine olmayınca insan hiçbir işe yaramaz, bu da insanın kendini değersiz hissetmesine neden olur.*
- *Otomasyonda çalışan hep aynı maddeyi görür ve dokunur, iş tümüyle monotonluk içindedir.*

- *Otomasyon olan işyerlerinde aşırı kontrol vardır, çalışanlar kendilerini sürekli denetim altında hissederler.*
- *İnsanın günlük gücünün önemli bir kısmını otomasyonun alması, özel yaşamına pek bir şey bırakmaz.*

Marx'a göre, işçi ne kadar çok servet üretse, üretiminin gücü ve kapsamı ne kadar artsa, kendisi de o kadar yoksullaşır ve ne kadar çok meta yaratırsa kendisi de bir meta olarak o kadar ucuzlar. Marx, şeyler dünyasının artan değeriyle doğrudan doğruya orantılı olarak insanların dünyasının değersizleştiğini savunmaktadır. Ona göre, emek yalnız meta üretmez; kendini ve bir meta olarak işçiye de üretir ve bunu meta ürettiği oranda gerçekleştirir. Marx'a göre, bu olgu göstermektedir ki emeğin ürettiği nesne-emeğin ürünü- emeğin karşısına yabancı bir şey, kendini üretenden bağımsız bir güç olarak dikilir. Emeğin ürünü ise bir nesneye aktarılmış, maddeleşmiş emek şeklinde açıklamıştır. Yani emeğin nesneleştirilmesidir (Marx, 2009:75).

3.3.1.5. İnanç, Değer ve Tutumlar

İnanç, değer ve tutumlar yabancılaşmayı etkileyen unsurlar olarak ele alınmıştır. İnançlar, “bireylerin iç dünyalarında geliştirdiği baskın düşünceler” olarak ifade edilmektedir (Eren, 2000:157). Eren'e göre, inançlar çoğu durumlarda, bireysel ilkelerin kaynağı haline gelmekte ve insanlar bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmak istediği zaman bunu davranış ve tutumlarıyla belli etmektedir. Eren bu durumda tutumların, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizlenmekte olduğunu dile getirir. Eren'e göre tutum, “bireyin kendi dünyasının (iç aleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleri” olarak tanımlanır ve tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler (Eren,

2000:157-158). Bireyin tutumunun bir yansıması olan yabancılaşma duygusunda, inanç ve değerlerin etkin rolü vardır. Kohn (1976) yabancılaşmanın, “kişinin toplumsal dünyaya ve kendine olan inancını kaybetmesi, yaşadığı tecrit duygusu” şeklinde tanımlamaktadır.

İnsanlar doğumlarından itibaren aile, çevre, eğitim gibi etkilerle belirli inanç ve tutuma sahip olmaktadırlar. İnsanlar bu inanç ve değerlerini bulundukları örgüte taşırlar ve örgütte ortak bir inanç ve değerler bütünü oluşur. Bu değer ve inançlar bütünü örgüt normlarını oluşturur. Çalışanın inanç ve değerleri ile örgütün inanç ve değerleri ile zıtlık yaşandığında çalışan için ruhsal bir çatışma başlamıştır. Bu ruhsal çatışma hali belli bir süre sonra yabancılaşmaya dönüşür. Örgütün normlarına uyum sağlayan çalışanlarda ise örgütsel bağlılık, özdeşleşme duygusunun daha fazla geliştiği bilinmektedir. Çünkü paylaşılan değer ve inançlar çalışanın tutumları ile birleşerek ortaya zihinsel ve davranışsal birleşmeyi getirecektir. Paylaşılan değerler aracılığıyla istenilen çalışma davranışlarını ortaya koymayı sağlayacak zihinsel ilişkiler kurulup geliştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:340).

3.3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler

Örgütte yabancılaşmaya neden olan faktörlerin başında örgütün içinde bulunduğu çevresel etkenlerin önemli yeri bulunmaktadır. Bu çevresel etkenleri ekonomik, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme ve kentleşmenin getirmiş olduğu sorunlar, politik ve hukuksal düzenlemeler ve sendikal örgütlenmeler şeklinde sıralamak mümkündür.

3.3.2.1. Ekonomik ve Teknolojik Yapı

Sanayi devriminden sonra gerek ekonomik alandaki sert çekişmeler gerekse teknolojinin getirdiği yenilik ve gelişmeler iş yaşamına olumsuz yansımalarını beraberinde getirmiştir. Fabrikaların çoğalması, sınırlı üretimden seri üretime geçilmesi, kitle üretiminin artması, kapitalist düzenin oluşmasını sağlamış bu kapitalist yaklaşım ise insanın emeğinden uzaklaşmasına sebep olmuştur. Marx ekonomik ve felsefi el yazmalarında emeği insanın kendi kendini gerçekleştiren özü olarak tanımlamaktadır. “Yabancılaşma ise insanlığın emeğin yarattığı bir dünyada adım adım bir yabancıya dönüştüğü bir süreç haline gelir. Kapitalizm insanlığı kendi faaliyetlerinden, emeğin ürününü yabancı bir nesneye çevirerek kendi emeğinin ürününden yabancılaştırır” (Doğan, 2007:434). Fakat Fromm’a göre insan, şimdiye değin hiçbir zaman, üretme ve yaratma çabasından vazgeçmemiştir. Fromm bunun sebebini üreticilik, gücün, özgürlüğün ve mutluluğun kaynağı olarak açıklamaktadır (Fromm, 1996:150).

Ülke ekonomilerinde yaşanan ağır krizler birçok toplumsal sorunları da beraberinde getirmektedir. Özellikle işsizliğin artması ile birlikte işçilerin her ne şartta olursa olsun çalışma koşullarını aramaksızın çalışmalarına neden olmuştur. Ekonomik buhranın getirdiği bu ağır bunalımdan kurtulmak isteyen birey ağır çalışma şartlarını kabul ederek emeğini ucuza satmış bulunmakta ve emeğine yabancılaşmanın yolunu açmış olmaktadır. Aynı zamanda bu işsizlik riski ile çalışan devamlı olarak işten çıkarılma riski ile karşı karşıya gelme durumunda kalmıştır. Böylece, Marx’ın deyimiyle “İşçi yaşamını nesne haline getirmiş ve yaşamı artık kendisine değil nesneye ait olmuştur”. İnsana özgü bir faaliyet biçimi olan çalışma, baskıcı bir zorunluluğa, bireyin kendisini ancak çalışma dışındaki boş zamanlarında ya da ailesiyle beraberken hissettiği, yabancı, harici bir faaliyete dönüşmüştür (Doğan, 2007:436).

Taş'a (2007) göre ikiyüzlülük, uygulanan ekonomik sistemle ve bunun politikada anlam bulması ile iyice artmaktadır. Taş, zenginleşmenin küçük yüzdeli bir toplum kesiminde fahiş bir oranda artarken, büyük bir kesimde tam tersi bir seyir izlediğini dile getirir. Taş'a göre bugün uygulanan ekonomik politika, dijital kapitalizm (yaratılan teknolojiiden yararlanarak, paranın, emeğin 24 saat aralıksız olarak kullanılması, bireyin bir an olsun bile nefes almasına fırsat verilmeden sömürülmesi, alıcının ve satıcının birbirini tanımaması, bilmemesi, ticaretin ve ekonomik yapının sanal ortamda yaygınlaşması), toplumun büyük bir çoğunluğunu sadece aptallaştırmakla, yoksullaştırmakla kalmıyor, onların benliklerini de yok etmektedir (Taş, 2007:96). Ayrıca, ekonomik sistem, varlığını devam ettirebilmek için, bir yandan büyük ölçekte üretime, öte yandan da bu üretim mallarının tüketilmesine, yani "boş zaman ve tüketim eğiliminin artmasına ihtiyaç gösterir" (Fromm, 1990:23). Fromm, yirminci yüzyılın refah toplumunun insanının "tüketen insan" (homo consumens) olarak tanımlamaktadır. Fromm tüketen insanın dininin tüketim, mabetlerinin ise büyük alış-veriş mağzaları olduğunu belirtir. Bunun yanısıra Fromm çağdaş insan kendisi ile baş başa kalmaktan korktuğunu bunun içinde ya işle ya da eğlence ile meşgul olduğunu dile getirir. Fromm'a göre birey her iki durumda da ekonomik bir eylemde bulunmakta, işi yaparken üretmekte, eğlenirken tüketmektedir. Aynı zamanda da çağdaş insan için eğlencenin tüketim olduğu ileri sürülmüştür. Bireyin eğlenceden aldığı zevk harcamış olduğu para ile ölçülebilmektedir (Fromm, 1996:19'dan Akt: Özyurt, 2008:234).

Ekonomik sistemin getirdiği yabancılaşmanın yanında teknolojik gelişmelerde insanlarda bir takım yabancılaşma olgusunu oluşturmuştur. Teknolojinin meydana getirdiği yabancılaşma; "teknolojinin hızının dakiklığın ve devamlılığın cazibesiyle bireylerin kendilerini tanıma ve anlama yeteneklerinin körleşmesi ve insan ilişkilerinin mekanik ilişkilere dönüşüp, duygulardan arınmasının meydana getirdiği pasiflik, çaresizlik, çözümsüzlük ve ümitsizlik hali olarak" tanımlanmıştır (Yeniçeri, 1987:81).

Pappenheim, teknoloji ve yabancılaşma ilişkisinde iki farklı görüşün bulunduğunu söylemektedir. 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. 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 (Pappenheim, 2002:30'dan Akt: Büyükyılmaz, 2007:56). Çünkü işgücünün, teknolojinin tasarımlarının bir parçası küçük bir unsur haline dönüşmesine neden olan makineleşme hala yabancılaşmanın odak noktası olarak görülmektedir (Giddens, 2000:228).

Fromm (1990), teknolojik gelişmeler sayesinde insanın edilgen, makinaların ise, etken bir konuma geldiğini; bir taraftan insanlar gibi makine yapmaya çalışırken diğer yandan insanların robotlaştırıldığını belirtmektedir. Fromm'un makinaların insan yaşamının zenginleşmesine katkıda bulunacağı fikrine katılmasına rağmen, onların insanın yerine geçmesi fikini günümüz patolojisinin ve ölüm sevgisinin bir dışavurumu olarak gördüğü belirtilmiştir (Özyurt, 2008:228).

Tolan (1996) teknolojik gelişmeye bağlı olarak gelişen yeni üretim örgütlenmesi biçimi ve bunun sonucunda toplumsal düzeydeki örgütlenmenin ve düzenlemelerin, ayrıca insanları kurulu düzenin bir dışlisi biçimine indirgemiş bulunduğunu ileri sürmektedir. Tolan'a göre bunun sonucu insani etkinliklerini kendi dışındaki güçlerin yönlendirmesine ve denetimine terk etmek zorunda kalan bireyler giderek yalnızlaşmaktadır. Tüm özgürlüklere ve demokratik görünümlere karşın insan, yığınlar içinde kendisini yalnız hissetmekte ve yabancılaşmaktadır (Tolan, 1996:282).

Fromm’a göre teknoloji toplumun temel niteliği, insanın teknolojiyi denetleyemez duruma gelmesidir. Bunun yerine teknoloji insanı denetlemeye başlamış olduğu belirten Fromm bilgisayarlar insanlar adına karar almaya başladığını ve insan ekonomik faktöre indirgenerek üretici ve tüketiciliğinin ötesindeki insansı vasıflarının kaybolduğunu ileri sürmektedir. Fromm’a göre insan amaçsızlaşmış, karar verme sorumluluğundan yoksun bırakılmış, tamamen edilgen bir durumdadır. İnsanlık artık bir tinsel ölüme doğru sürüklenmektedir. Bedensel olarak da, nükleer silahlar tarafından yok edilme tehlikesi ile karşı karşıyadır. İnsanlık teknik sayesinde doğaya karşı uzun sürmeyen bir zafer kazanmıştır. Şimdi ise, teknolojiye karşı yenik duruma gelmiştir (Fromm, 1990:15-16’dan Akt: Özyurt, 2008:226).

Vega ve Brennan’a (2000) göre de teknoloji, günümüzde işgörenin iş üzerinde kontrol sağlamasına izin vermemektedir. İş üzerindeki kontrolünü kaybeden işgören de kendisini yaptığı işte güçsüz hissetmektedir. Vega ve Brennan işgörenin kendisini işinde güçsüz hissetmesinin verim düşüklüğüne ve strese neden olabileceğini söylemektedir. Öyle ki yüksek sesli çalışma ortamı, kendisine rasgele yaptırılan işler veya düzensiz çalışma saatleri, işgöreni güçsüzlük duygusuna göre daha az etkilemektedir. Vega ve Brennan’a göre “işçi her türlü olumsuz çalışma şartına katlanabilir, yeter ki makine üzerinde kontrolün kendisinde olduğunu bilsin ve tek bir düğmeye basarak tüm bu gürültüyü durdurabileceğine inanmış olsun” (Büyükyılmaz, 2007:56).

Teknolojinin yıkıcı etkisinin “modern toplum” adı altında bastırılması, bireyin içsel dünyasında yaşadığı parçalanmanın şiddetlenmesine ve Şok’larla tanışmasına neden olmaktadır. Yaşamın şok’ları insan bilincinin derinlemesine nüfuz edemesin diye, insanın kendisi, yaşamı bütünlüğü olan bir süreç olarak algılamaktan ve onun anlamını kavramaktan kaçınmakta; yeni dönemin yaşamını, bölük pörçük ve şöylece yaşanıp geçiliveren bölüntüler olarak yaşamaya yönelmektedir. Benjamin’e göre, bu nedenledir ki, modern dönemle birlikte, yaşamın insanın kendisi

tarafından bir bütünlük içinde anlamlandırılacak bir tümlüklü yaşam (Erfahrung) olarak değil de, bölük-pörçük ve şöylece yaşanıp geçiliveren bir yaşantıya (Erlebnis) dönüşmesi de, aslında modern dönemin getirdiği yaşama karşı insanın bilinçli bir savunma yapmakta oluşundadır (Benjamin, 1995: 156'den Akt: Taş, 2007: 93-94).

Fromm'a (1990) göre eğer bir önlem alınmazsa 'teknoloji toplumu' geleceğin bir dizgesi haline dönüşebilir. Teknoloji toplumu iki ilke üzerine kurulacaktır (Fromm, 1990'dan Akt: Özyurt, 2008:227);

1) *Teknik açıdan mümkün olan her şey, tekniğin yapabilirliğini ispatlamak için mutlaka yapılmalıdır. Nükleer silahları yapmak olanaklıysa, bütün insanlığın ortadan kaldırma tehlikesini beraberinde getirmesine rağmen yapılmalıdır. Uzayda herhangi bir gezegene gitmek olanaklıysa, yeryüzünde yerine getirilmeyen pek çok gereksinimler pahasına gidilmelidir. Teknolojinin mümkün kıldığı herşeyin yapılması ilkesi, insanı geleniğin geliştirmiş olduğu bütün değerlerin yadsınması anlamına gelir. Böylelikle teknolojik gelişme de geçerli ahlak anlayışının temeli haline gelir.*

2) *Teknoloji toplumu en üst düzeyde yetkinlik ve verimlilik ister. Bu da en alt düzeyde bireysellik istenmesine yol açar. Bireyler kişilikleri aşındırılmış, işçi kartlarında dile getirilen, niceliği ölçülebilir, soyutlaşmış birimlere indirgenir. Fromm bu birimlerin sorun çıkarmadıkları, çatışma yaratmadıkları için daha kolay yönetilebilir olduğunu ve bu sonucu ulaşmak için de insanların bireyselliklerinden arındırılarak, kimliğini kendinde değil de, işinde bulur hale getirebileceğini belirtir*

3.3.2.2. Toplumsal ve Kültürel Yapı

Toplumsal ve kültürel yapı yabancılaşmaya etki eden unsurlar olarak ifade edilmektedir. Özyurt'a (2008) çağımız bireyleri yabancılaşmaya götüren toplumsal ve kültürel yapı zeminini oluşturmaktadır. Özyurt'a göre Fromm bu zemine kapitalist toplum adını vermektedir. Özyurt, kapitalist

toplumda tüketim ölçülerinin alabildiğine genişlediği bir durumda, insanların en büyük korkularından birinin işsizlik olduğunu belirten Fromm’a (1996) göre kapitalist toplum sonsuz biçimde varlığını devam ettirmek için, ‘kitle insanı’na ihtiyaç duymakta olduğunu dile getirmektedir. “Kitle insanı, büyük gruplar içinde uyumlu olarak çalışabilen, hep daha fazlasını tüketmek isteyen, standart, çabuk etkilenen ve önceden belirlenmiş zevklere sahip olan insandır. Bu insanlar, ekonomi çarkının düzenli işlemesi için her türlü otorite ve düşünceden bağımsız olmalı, kendilerini özgür hissetmelidir” (Özyurt, 2008:239).

Toplumsal ve kültürel yapı, bireylerin yabancılaşmasında önemli bir etkeni oluşturmaktadır. Fromm yetkeci törelbilinç şeklinde ifade ettiği toplumsal etki ilişkisini şu şekilde ifade etmektedir. “Yetke ile olan ilişki içselleştirildiğinde yetkeci törelbilinç, cezalandırma korkusu ve ödüllendirilme umudundan farklıdır ama başka temel bakımlardan farklı değildir. En önemli benzerlik noktası, yetkeci törebilincin buyruklarının insanın kendi değer yargısınca belirlenmeleri olgusudur. Bu törelbilincin buyruk ve yasakları, başkaları hesaba katılmaksızın, yetkeler tarafından dile getirilir. Eğer bu kurallar iyi olursa törelbiliniç, insanın eylemlerine iyi yönünde yol gösterecektir. Ama onlar iyi oldukları için değil, yetke tarafından konulmuş oldukları törelbilincin kuralları olmuşlardır. Bu kurallar kötü oldukları zaman da aynı şekilde törelbilincin bir parçasıdır” (Fromm, 1996:146). Yabancılaşma olgusu da bu anda devreye girmektedir törelbilinç ile bireyin değerleri arasındaki içsel çatışma bireyi yabancılaşmaktadır.

Tolan’a (2005) göre, toplumsal yabancılaşma yalnızca toplumsal normlara köleleşme veya körükörüne boyun eğme olarak tanımlanamaz. Tolan, belirli normların varolduğunu bilmemeyi, çelişen normlar karşısındaki şaşkınlık veya belirgin bir biçimde tanımlanmış normları bilmezden gelmeyi ve çiğnemeyi de, toplumsal yabancılaşmanın çeşitleri arasında açıklamaktadır. Tolan’a göre bu durum yabancılaşma normları yaratan toplumsal birlik ve bütünlüğün çözülmesinden veya sistemin

evrimleşmesi sonucu çelişen ve karşıtlaşan normların belirmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun modernleşmeye özgü olmakla birlikte, modern toplumun içinde de sık sık görüldüğü şeklinde ifade edilmektedir (Tolan, 2005:310).

Yabancılaşma “Genelde insanı kendisine, diğerlerine, cemaate ve yarattığı teknoloji ve toplumsal kurumlara bağlayan bir şeyin –bağlar-yittiği, kayıp olduğu, incindiği ve bu durumun çeşitli ‘patojilere’ yol açtığı fikri üzerinde tanımlanmaktadır”. Feuer ‘yabancılaşma’ altı alt-başlık altında ele almaktadır (Özbudun vd., 2008:40).

- 1) *Sınıflı toplumun yabancılaşması: Sınıf sistemleri, yabancılaşma bağlamında birbirlerinden kurumlara farklılaşmış katılımları, ideoloji seçimleri ve toplum içindeki toplumsal örgütlenişlerle özdeşleşme dereceleri açısından birbirinden yabancılaşmış bir dizi altkültür olarak işlenmektedir.*
- 2) *Rekabetçi toplumun yabancılaşması: Bu tip toplumlarda birey ve grupların kendilerini kendileri, aileleri ya da ulusları için başarı açısından ayırt etme gereksinimi vardır bu da başarı, toplumdaki bütün bireyler tarafından elde edilemeyeceği için yabancılaştırıcı bir etken olmaktadır.*
- 3) *Sanayi toplumun yabancılaşması: Üretim, pazarlama ve tüketim üzerinde odaklanan bir toplumda yaşamayla bağıntılı anlamsızlık potansiyeli, pek çok yazarca betimlenegelmiştir. Anlamsızlık ölçüsünün toplumsal konumun bir fonksiyonu olduğu gösterilmiş de olsa, tüm sınıf konumlarında yabancılaşma mevcuttur. Yüksek pozisyonlular işlerine yabancılaşmış dahi olsalar kişisel önem duygularının daha yüksek olduğu söylenebilir.*

- 4) *Kitle toplumunun yabancılaşması: 'Kitle' yabancılaşmada merkezi bir rol oynamaktadır. Çağdaş, tekil insan kitle kurumları ve geniş toplumsal komplekslerle çevrelenmiştir. Devasa bir siyasal içinde ufak bir yurttaştır. Hem totaliter, hem de demokratik hükümetiyle ilişkisi göreceli önemsizdir. Ekonomiye katkısı da buna denk düşecek tarzda edilgin ve küçüktür. Kitle toplumlarında birey, geçici ürün, meta ve hizmetlerde anlam aramaktadır.*
- 5) *İrkin yabancılaşması: Irk temelli yabancılaştırıcı potansiyeller belirgindir ve sınıf ya da rekabetçi toplum yabancılaşmasına indirgenmemelidir.*
- 6) *Kuşakların yabancılaşması: Salt yaşla değil, yaşam çevriminin evrelerine özgün nitel özelliklerle belirlenmektedir.*

Doğan (2007) toplumsal hayatı meydana getiren toplumsal olay ve kurumlarda yabancılaşmaya yönelik ortak unsurları aşağıdaki sıralama içinde özetlemiştir (Doğan, 2007:438).

- *Toplumsal olaylarda belirli hedeflere ulaşmayı amaç edinen insanların toplumsal aktivitesi söz konusudur.*
- *Toplumsal olaylarda bilinçli insan davranışlarının yapısal farklılığı düşüncenin (ki zaman zaman bilimsel bir teoremin sistematik formu altında görülür) bazı ürünlerinde belirginleşmektedir. Bu ürünler insan ihtiyaçlarında hoş giden maddi nesneler, toplumsal hayatı organize eden toplumsal kurumlar, teknik buluşlar, bilimsel teoriler, ideolojik sistemler vs. Bunlar özünde, maddi ve manevi değerlere (bilimsel teori, ideolojik sistemler vs.) sahip olan insan düşüncesi ve davranışının nesnellliğini meydana getirirler. Öte yandan nesnel bir varlık olarak insanın düşünce alanını, iç dünyasına aşarlar, yani bütünüyle manevi olanın dışında varolurlar.*

- *Toplumsal aktivitenin nesnel ürünleri tarihin biçimlediği toplumsal bir sistemde kaynaşmalar ve onların fonksiyon biçimiyle konumunu belirten işleyine maruz kalırlar. Ayrıca bu ürünleri meydana getirenlerin düşünce ve ilgileri ile onların irade ve amaçlarına tabi olurlar.*
- *Bütün toplumsal olaylarda insan aktivitesinin nesnel ürünlerinin yalnızca onları üretenlerin amaç ve iradeleri dışında işleme yeteneği vardır. Bu işleyiş, üretenlerin amaç ve iradelerine karşıt olarak aynı zamanda onların çıkarlarını da tehdit ederek, açıkçası onları yıkarak gerçekleşebilir.*

Ulusal kültür adına bireyden beklenen kendi toplumlarının genel karakteristiklerini gösterebilmesidir. Ülkeler eğitim politikalarıyla bunu başarmış bireylerin yetişmesini öngörmektedir. Bu anlamda “ben kendi dinimi, kendi sanatımı, edebiyatımı, duygu ve acılarımı kültürüm yoluyla duyduğum zaman kuşkusuz kendi benliğimi demektir. Kültürel yabancılaşma işte bu sınırın zorlandığı bir aşamada başlamaktadır. Kişinin yabancı ve farklı bir toplumun ürün olan “yabancı ruhlu duygular”, “elemeler” ve “acılar”a yönelmesi böyle bir aşama ile ilgilidir. Bu gelişme toplumların içinde başlayan bir bozulma ve çöküntüye (inkıraz) bağlı olarak ortaya çıkabileceği gibi toplum dışı etmenlerle de meydana gelebilmektedir. Toplum dışı etmenler içinde gelişmiş ve gelişmemiş ülke ayrımında, gelişmişliğini emperyalist politikalarla sürdürme kaygısında olan sanayi ötesi ülkelerin bu tür bir yabancılaşmayı empoze ettikleri söylenebilir (Doğan, 2007:440).

Ergil (2012) her toplumda “kültürel değerler” yani neyin iyi, neyin kötü; neyin, nasıl yapılması gerektiğine ilişkin ölçütler olduğunu ileri sürmektedir. Ergil’e göre bu ölçüler (normlar, değerler), davranışları haklı kılarlar ve onlara gerekçe oluştururlar. Ergil, kültürel değerlerin, davranışları destekledikleri sürece, davranışları, sosyal ilişkileri ve

ilişkilerin görece kalıcılık kazanmış biçimleri olan sosyal kurumları ayakta tutacaklarını ileri sürmüştür. Çünkü, “kültürel değerler yok olunca, sosyal ve kültürel kurumlar da işlevlerini ve varlıklarını yitirirler. Kültürel gecikme çok uzarsa, toplumsal değerlerde o kadar fazla aşınma meydana gelir ki, kuralsızlık (anomi) denen olgu ortaya çıkar. Davranışlar yerleşik ahlaki değerler tarafından değil, çıkar ve hırs tarafından yönlendirilir. Ahlaksızlık, kural haline gelir. Buna ‘düzenin yabancılaşması’ da denilebilir” (Ergil, 2012:266).

3.3.2.3. Sanayileşme ve Kentleşme

Sanayileşme ülkelerde birçok değişimi beraberinde getirmiş özellikle de insanların kentlerde yığılması ile birçok toplumsal sorunların yaşanmasına neden olmuştur. Sanayileşmeyle birlikte üretim hızlanmış, rekabet hızla artmış, üretim toplumundan çok tüketim toplumuna geçişin yolları açılmıştır. Sanayileşme ile birlikte kırdan kente göçler büyük hız kazanmıştır. Aynı zamanda kentlerde çok farklı kültür ve farklı toplumun insanların kozmopolitik bir yapıda yaşamaları ile birlikte bu karmaşık insan topluluğu insanların birbirlerinden daha çok uzaklaşmalarına ve yabancılaşmalarına neden olmuştur.

İnsanlar sanayinin getirdiği çalışma koşullarına, makineleşmeye, emeğin bir aracı olmaya başlamış, kentlerde biriken kalabalık insan topluluğu birbirinden kopuk iletişimsiz bir topluma dönüşmüştür. Wirth’e (1938:3–8) göre, bu kentleşme toplumsal bağları zayıflatmakta ve varolan informal sosyal kontrolün zayıflamasına neden olmaktadır (Büyükyılmaz, 2007:55).

Sanayileşme aynı zamanda kitlesel işgücünü yaratarak işgücünün ucuzlamasına, emeğin vasıfsızlaşmasına neden olmuştur. Emeğinden uzaklaşan birey özünden koparak yabancılaşmaya başlamıştır. Bu nedenle sanayileşme ile insanlar doğasından, kültüründen, toprağından ve emeğinden kopmuş, insan yığını içinde kaybolarak yabancılaşmıştır.

Sanayileşmenin yanında yabancılaşmaya etki eden diğer bir çevresel faktör olan kentleşme ile birlikte insanların fiziksel çevrelerinde önemli bir değişiklik meydana gelmekte, ayrıca bu değişim toplumsal değişimi hızlandırmada da rol oynamaktadır. Kentleşme ile birlikte, toplumsal yapıyı oluşturan bütün faktörler değiştiği ileri sürülmektedir. Yaşam biçimlerinin değişmesi, aile yapısının, kültürel değerlerin, siyasi davranış biçiminin değişmesi gibi. Toplum bilimsel anlamda kentleşme, “yalnızca bir nüfus birikim süreci değil aynı zamanda kentlerde yaşayan insanlarda, kentlere özgü davranış değişikliğinin meydana gelmesidir” (Erkan, 1985: 227). Kentleşmenin bu yıkıcı etkisine vurgu yapan Bookchin, şu tespitte bulunmaktadır: “İsimsizlik, homojenlik ve kurumsal devasalık gibi boğucu özelliklere sahip kentleşme, insanlar arasındaki yakınlığı, benzersiz nitelikteki mahalleleri ve insani ölçekli bir politikayı içinde barındıran kentsel alanı yuttuğu gibi, doğaya yakınlığı, kutsal bir yardımlaşma anlayışını ve sıkı aile ilişkilerini barındıran kırsal alanı da ortadan kaldırmaktadır. Kentleşme, ‘kent’ ve ‘kır’ sözcüklerinin toplumsal, kültürel ve politik açıdan artık kullanılmadığı kimliksiz bir dünyanın içine çekmeye çalışır. Çoğu zaman, kentleşme ve kent olma ölçütleri arasında hiç fark gözetmeyiz. Bunlar arasında yaptığımız ayırım türsel değil, niceldir. Genişleyen metropoliten bir bölgeyi yalnızca aşırı büyümüş bir kent ya da yoğun bir şekilde bir araya toplanmış ‘kentler’ yığını olarak ele alma eğilimimizin nedeni budur. Bu yığınlara Amerikalılar ‘kent kuşakları (*urban belts*)’, İngilizler ise ‘birleşik kentler (*conurbations*)’ adını verir” (Bookchin,1999: 32’den Akt: Taş, 2007:121).

3.3.2.4. Politik ve Hukuki Yapı

Politik ve hukuki yapı yabancılaşmaya etki eden faktörler olarak gösterilmektedir. Doğan (2007) Devlet’i, toplumsal kurumların başında olduğunu ve devletin “ordu, yargı organları ve emniyet güçleri gibi kurumlar aracılığıyla gerçekleştirdiği koruyu işlevi” bulunduğunu ifade etmektedir. Devletin bir ikinci işlevini ise bürokratik mekanizma ile

gerçekleştirdiğini ileri sürmektedir. Doğan'a göre, devletler tarihinde örnekleri olmakla birlikte "devlet" insan ve toplumun bir ürünü olduğu halde insanın üstünde yer alabildiğini ve bazı zamanlar "insana ters düştüğü gibi bazen de kurucularının iradesi dışında işlerlik kazanmaya başladığını ve bunun sonucunda insanların tehditkar düşmanı, aynı zamanda da ürkütücü olabildiği de görüldüğünü vurgulamaktadır. Doğan devletin bu bağlamda yöneticiler açısından yabancılaşmasının ise bürokratik form altında kendini belli ettiğini ileri sürmektedir (Doğan, 2007:440).

Özbudun'a (2008) göre, insanın kendi yarattığı siyasal kurumlar üzerindeki denetimini yitirerek güçsüzleşmesi; siyasal faaliyetin yaratıcı olmaktan çıkması; siyasal faaliyete katılan kişinin kendine ve en temel gereksinimlerine yabancılaşması; 'siyasal insan' ve 'özel insan' olarak bölünmeye uğraması ile olmaktadır. Özbudun bürokratik bir yapının, hem yönetenleri hem de yönetilenleri yabancılaştırdığı düşüncesindedir. Özbudun'a göre yöneticiler kendi statü ve erkleri üzerinde odaklaşırken, yönetilenler kayıtsızlaşmaktadır (Özbudun, 2008:61). Bayat (1996) ise başka bir yaklaşımla, insanın toplumsal yaşamı içerisinde önemli bir konumu işgal eden siyasal konumunun ve siyasal sorumluluklarının, onun bazı siyasal davranışları gerçekleştirmesini zorunlu kıldığını ileri sürmektedir. Bayat'a göre, yabancılaşmış bireyler, bilinçli bir şekilde siyasal veya politik etkinliklerden geri çekilmekle birlikte, siyasal şiddet uygulamak gibi bir kısım tepkileri ortaya koydukları bilinmektedir (Bayat, 1996:90).

Devlet içerisinde "hukuk" yasal düzenlemelerin işleyici açısından oldukça önemli bir olgudur. Bu olgunun yabancılaşmayı etkilediği bir çok araştırmacı tarafından savunulmaktadır. Tosun'a (1990) göre, hukuk devlet yönetiminin, örgütlerin ve işletmelerin işleyişini sağlar; çok çapraşık birbirini iten, bağdaşmayan, ahenkli olmayan, toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasal gerçeklere uymayan kurallar ise, mekanizmanın işleyişini bozarlar, etkinlik ve verimliliğini azaltarak çalışanların yabancılaşmalarını hızlandırırlar (Tosun, 1990:683).

3.3.2.5. Sendikal Örgütlenmeler

Sendikal örgütlenmeler çalışanlar için önemli olduğu kadar yabancılaşmaya etki eden unsurlar arasında gösterilmektedir. Lordoğlu (2004) sendikal örgütlenmeleri “işçi haklarını korumak için kurulmuş olan yapılar” olarak tanımlamaktadır. Lordoğlu’na göre bu yapılar bir nevi çalışanlar için yönetime katılımın farklı bir şeklidir. Fakat, gerek dünya da gerekse Türkiye’de Sendikaların Krizi ile anlatılmak istenen üye sayılarında azalma başta olmak üzere çalışanların sendikal harekete uzak kalmalarından, sendikaların adeta yer altı örgütleri gibi değerlendirilişine kadar uzanan geniş bir olumsuzluğu içinde barındırdığı ileri sürülmüştür. Lordoğlu’na göre, bu noktada “Sendikaların krizi” tıpkı kriz kelimesinin içerdiği anlam ile örtüşen biçimde daha çok olağan sayılabilecek mevcut bir durumdan geçici uzaklaşmayı ve sapmayı ifade edebilmektedir. Batı dillerindeki karşılığı olan anlamda “normalden sapma ya da tehlike anı zamanı” olarak ifade edilebilmektedir. Lordoğlu, 1980 öncesine göre sendikal hareketin genelinde bir daralma ve küçülme izlediğini vurgular. Lordoğlu’na göre Çalışma Bakanlığı verilerine bakarak bu küçülmeyi görmek mümkün olmasa da çeşitli ayrı gözlemler çalışanların sendikalara bakışının değişmekte olduğunu ve tepkinin sendikaya katılmayarak gerçekleştirdiğini göstermektedir. Ayrıca sendikal yaşam içinde yer almak belirli oranda işsizlik riskini de barındırıyor olmasının bu seçimde etken olduğu eklenebilir (Lordoğlu, 2004:81-83).

3.3.3. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Bireysel Faktörler

Bireyin bazı özellikleri örgütte yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Bu özellikleri, aile, eğitim, kültür, kişilik özellikleri, çalışanın anlamsızlığı ve güçsüzlüğü olarak sıralayabiliriz.

3.3.3.1. Aile

Bireylerin yabancılaşmasına neden olan bireysel faktörlerden biri aile olarak belirtilmektedir. Bireyin toplumda varolmasının ilk evresi aileden geçmektedir. Birey ilk eğitimini aileden alır ve belirli bir kültürle yetişir. Birey gelenekleri-görenekleri, dini, ilkeleri, ahlak felsefeleri aileden öğrenir. Bu öğretilerden doğan bireyin inançları, değerleri ve normları ilk olarak aile içinde biçimlenir. Birey edinmiş olduğu bu inanç ve değerlerle toplum içinde varlık gösterir. “Genelde aile de yetersiz olarak görülmüş ve özgür seçim yapması kısıtlanmış bireylerde baskıcı ve kısıtlayıcı davranış kalıpları oluşmaktadır. Bu şekilde yetişmiş bireyler, çocuklarında bu tarz yaklaşımlarla eğitirler. Böylece ailenin vermiş olduğu eğitim toplumun devamlılığı açısından önemli bir unsurdur. Toplumda baskıcı bireylerin yetişmesi, insanın gerçek benliğine yabancılaşmasına neden olur” (Oktik vd., 2003, 1-19).

Eren’e (1993) göre, aile yaşamlarında mesut olmayan kişiler genellikle işe karşı isteksiz ve kayıtsızdırlar. Bu tür insanların mevcut olacakları örgüt yapılarında yabancılaşmaları diğer bireylere göre daha fazladır.

Aileyi toplumsal yapıyı oluşturduğu gibi toplumsal olaylardan gelişmelerden de etkilenen bir yapı olarak açıklayan Doğan’a (2007) göre, özellikle teknolojinin tüm yaşantının içine yerleşmesiyle aile yapısında da değişiklikler getirmektedir. Doğan geleneksel yapının dışında, içinde bireyselliklerin ön plana çıktığı aile yapılarına rastlamanın mümkün olduğu ifade eder ve kendi içindeki çeşitli bölünme ve değişmelere rağmen geleneksel özellikleri ağır basan ailenin, sahip olduğu değerlerin muhafazası ile yeni değerlerin benimsenmesi açısından sosyo-kültürel değişimin doğasına uygun çatışmalara konu olduğunu vurgular. Doğan’a göre bu çatışmanın aile üyeleri arasındaki sahip olduğu farklı etkileri sebebiyledir. Çünkü Doğan’a göre aynı çatı altındaki farklı kuşaklar aynı zamanda farklı çabalar, ilgiler ve değerler demektir ve Doğan yabancılaşmanın aile

planındaki görünümünün böyle bir farklılaşma olgusuna bağlı olarak geliştiği söyler (Doğan, 2007:444).

3.3.3.2. Eğitim ve Kültür

Bireyin eğitim durumu onun toplum ve örgüt içinde yabancılaşmasında aktif rol almaktadır. Eğitim bireyin ailesinden sonra içinde bulunduğu diğer topluluktur. Bu nedenle bireyin sosyalleşmesi bakımından eğitimin ayrı bir önemi olduğu vurgusu yapılmaktadır. Durkheim'in "Moral Education" adlı çalışmasına göre, eğitimin sağladığı çok önemli sosyal fayda bulunmaktadır. Bunlar, "sosyalleşmeyi sağlayarak fertte disiplin ruhunu yaratmak ve hareketlerinin sınırlarını belirlemek, ikinci olarak bir gruba dahil olma, bağlanmayı geliştirmek ve son olarak da kontrollü ve şuurlu bir otonom tavırla kendi geleceğini tayin edici özellikleri geliştirmektir. Bu son nokta, ferdin şuurlu bir yaratıcılığa yönelmesinde yardımcı olabilir" (Durkheim, 1996'den Akt: Erkal, 2009:128). Eğitimin sosyal fonksiyonu arasında sayılan kültürün aktarılması da aynı zamanda cemiyetlerin devamlılığını sağlayan bir sosyal fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Fert sadece cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla cemiyetin içinde değildir. Bizzat cemiyet de ferdin içindedir. Fert, cemiyetin kültüründen pay almaktadır ve sosyal mirası taşıyan bir elemanıdır. Bir görüşe göre, fert, cemiyetin adeta büyüyen perspektifidir (Musgrave,1971'den Akt: Erkal, 2009:136).

Erkal (2009) eğitimde fırsat eşitliğine vurgu yapmaktadır. Erkal' a göre eğitimde fırsat eşitliği de oldukça önemlidir. Çünkü, "sosyal sınıflar piramidinde alt tabakaların eğitim yoluyla hareketlilik kazanmaları ve yükselbilmeleri eğitimde fırsat eşitliği konusunda önem kazandırmaktadır. Günümüzde, fertlere sosyal hareketlilik sağlayarak cemiyet içinde bir tabakadan diğer bir tabakaya yükselmelerini eğitim gerçekleştirmektedir" (Erkal, 2009:128). Kişi böylece eğitim sayesinde kendine yabancı gördüğü belli bir sınıf ve zümrenin üyesi olarak kendini görebilmektedir.

Eğitimli birey aynı zamanda birçok yeti ve beceri kazanır, meslek edinirler. Kişiler kazandıkları bu yeti ve beceri sayesinde üretimin bir parçası haline gelir. Bireyi değerli kılan şeyde üretimin bizzat içerisinde olmasıdır. Yetenekleri ile varolan insan kendisiyle ve toplumla her zaman barışık durumdadır. Nitekim, Tekin (2012) çalışmasında, eğitim düzeyi ile yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tekin’ e göre lise mezunlarının yabancılaşma alt boyutu olan güçsüzlük seviyeleri üniversite mezunlarına oranla daha yüksektir. Tekin’e göre, bu fark eğitimli personelin sahip olduğu eğitim donanımı nedeniyle işe olan hakimiyetinin yüksek olmasının payı vardır.

Eğitim bireye statü kazandırır. Birey eğitim sayesinde kazandığı statü ile toplumda kendine bir yer edinebilmeyi başarır. Bu statü ona aynı zaman toplum içinde kabul görmeyi ve saygınlık kazanmayı sağlar ve bireyi yabancılaştırmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle eğitimin bireyin topluma entegre olmasında itici bir gücü bulunmaktadır.

3.3.3.3. Kişilik Özellikleri

Kişilik, “bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır” (Eren, 2000:67). Eren (2000) toplum içinde büyümenin başka bir ifade ile, toplumsal çerçeve içinde sıkışıp kalmanın çok ızdıraplı bir şey olduğunu vurgular ve uyuma yönelmek isteyen kişinin karakterini büyük ölçüde diğer insanların karakterlerinin etkileyeceğinin altını çizer. Eren, her seferinde kişinin kendi öz karakterinden fedakarlıkta bulunarak çok sıkıntı çekeceğini, fakat ne var ki, insanın, sosyal yaşama alışmak zorunda olan bir varlık olduğunu ifade eder. Eren’e göre, kişisel arzular, çok defa toplumsal geleneklerle çatışma halinde bulunur. Bununla birlikte, toplumsal gelenekler kişi bilincinin (ya da kişinin süperego’sunun) parçası haline gelince, bu çatışma onu fedakarlıklarda bulunmaya itecek ve hatta onun içine işleyerek

kişiliğinin bir parçası haline gelecektir (Eren, 2000:76-77). Aksi bir durumda ise kişi kendini ait olduğu toplumda yabancılaşmış hissedecektir.

Fromm kişilikte birey tiplerini alıcı yönlenme, sömürücü yönlenme, istifçi yönlenme ve pazarlayıcı yönlenme olarak sınıflandırmıştır. Alıcı yönlenmede kişi, “tüm iyiliklerin kaynağının” dışarda olduğunu hisseder ve istediği şeyi-bu ister özdeksel bir şey, isterse duygulanım, sevgi, bilgi, haz olsun-elde etmenin biricik yolunun bu dış kaynaktan almakta olduğuna inanır. Bu yönlenmede sevgi sorunu bir sevme sorunu olmayıp hemen hemen yalnızca bir “sevilme” sorunudur. Bu tipte kişiler yalnız bilgi ve yardım için yetkelere bağımlı olmakla kalmazlar; genelde her türden destek için hep başkalarına bağımlıdırlar. Yalnız kaldıklarında ise kendilerini yitmiş hissederler. Sömürücü yönlenmenin de temel öncülü, alıcı yönlenme gibi, tüm iyiliklerin kaynağının dışarda olduğu ve insanın ne elde etmek isterse onu dışarda araması gerektiği; insanın kendi başına hiçbirşey üretemeyeceği duygusudur. Ama, bu iki yönlenme arasındaki ayrım, sömürücü tipin bazı şeyleri başkalarından armağan olarak almayı beklememesi; onları zor kullanarak ya da hilekarlıkla elde etmesidir. İstifçi yönlenme bu iki yönlendirmeden de farklıdır. İstifçi yönlenme insanların dış dünyadan elde edebilecekleri yeni şeylere çok az güvenmelerine neden olur. Bu gibilerin güvenliği, istifleme ve biriktirmeye dayanır. Onlar harcamanın kendileri için bir tehlike olduğunu düşünürler. (Fromm, 1996:70-77).

Tekin (2012) tarafından yapılan, yabancılaşma ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, yabancılaşma ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmada yabancılaşma alt boyutlarından toplumsal yabancılaşma, kendine yabancılaşma, güçsüzlük boyutları ile duygusal dengesizlik kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Tekin’e (2012) göre; duygusal anlamda dengesinde olumsuz gelişmeler olan bireyin hem içinde yaşadığı topluma hem de kendisine karşı bir yabancılaşma sürecine girmesinin anlamlıdır. Birey, toplumsal yaşantıda kendi duygularına bir karşılık bulamamaktadır. Bu karşılıksızlık hali,

bireyin kendisini yalnız hissetmesine sebebiyet verebilmektedir. Öte yandan birey, zamanla değişen kendisini de kabullenmekte zorlanabilmektedir, böyle bir durum da bireyin kendisine yabancılaşmasına neden olabilmektedir.

3.4. İşe Yabancılaşma Kavramı ve Boyutları

İşin insanın kendini gerçekleştirme biçimi olarak görülmesi, insanın işte bir doyum bulacağı düşüncesini doğurur. Ne var ki “Ortaçağ yapısının çökmesi ve modern üretim biçiminin başlamasıyla, işin anlam ve işlevi değişikliğe uğramıştır. İş kendi başına doyumlu ve zevkli bir uğraş olma yerine bir göreve saplantıya dönüşmüştür” (Fromm, 1190:195). “İş insanın kendini gerçekleştirme aracı olmaktan çıkıp, zenginlik ve başarının aracı haline gelmiştir” (Özyurt, 2008:230).

Özyurt (2008) Fromm’un ortaçağın sona ermesi ile birlikte, işin görev haline geldiği düşüncesi Weber’e dayandığını ileri sürer. Özyurt’a göre, Weber, Protestan Ahlakı ve Kapitalizm’in Ruhu adlı eserinde, çağdaş iş disiplini ve işin soyutlanmasını (rasyonelleşmesini) Protestan asketizmi (çileciliği) ile açıklamaktadır ve işin, dini çağrışımlara sahip ‘meslek’ halini alması Protestanlıkla birlikte ortaya çıkmıştır. “İş meslek olarak kavramının, insanın kutsanmışlığının tek ölçüsü olarak ortaya çıkması, işe karşı psikolojik istekliliğinin temelini oluşturmuştur. Kitlelerin işe karşı bu özel istekliliği, onların sömürülmesini kolaylaştırırken, işverenin para kazanması da ‘meslek’ olarak görülmüştür” (Akt: Özyurt, 2008:230). Böylece işe yabancılaşma kavramı da yerini bulmaya başlamıştır.

Marx’da işçi, ürettiği şeylerin kontrolüne sahip olmadığı için, üretim onun durumunda bir iyileşme meydana getirmez. “Nesneye sahip olmak, öylesine bir yabancılaşma olmuştur ki, işçi ne kadar nesne üretirse, kendisi o kadar azına sahip olabilir ve ürün sermayenin egemenliği altına o kadar girer”. Marx’a göre, üretim araçları üzerinde özel mülkiyetin bulunması, işçiyi sadece yabancı kılmaz, aynı zamanda üretim eylemine yabancı

kılmaktadır ve üretim eyleminde işçi ürünün bir tasarlayıcısı olmaktan çıkmıştır. Artık “çalışma işçinin dışındadır, yani onun özel varlığına ait değildir” (Marx, 1986’dan Akt: Özyurt, 2008:201). İşçi için artık yaptığı işe yabancılaşmıştır.

Hoy, Blazovsky ve Newland (1983), işe yabancılaşmayı “kişinin örgütteki istihdam konumu ile ilgili yaşamış olduğu hayal kırıklığının yarattığı duyguların bir yansıması” olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca bu kavramın, “kişinin yetki, örgütteki diğer insanlara göre konumu, mesleki gelişme ve değişme olanakları, üstleri tarafından tanınma ve kabul görme ve kariyer beklentileri ile tutarlı bir iş yapma gibi konularda yaşadığı doyumsuzluğu ifade ettiğini” belirtmektedirler (Kösterelioğlu, 2011:43). Blauner işe yabancılaşmayı “işin özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması olarak tanımlamıştır (Akt: Celep, 2008: 60).

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. Yalnızca yabancılaşma değil, anomi üzerinde de durmakta ve kendisi açıkça belirtmese de bu iki kavramı birleştirme çabası içerisinde görünmektedir. Bu kategoriler (Seeman,1983:175);

- Güçsüzlük Duygusu
- Anlamsızlık Duygusu
- Normsuzluk Hali
- Tecrit Edilme Duygusu
- Kendine Yabancılaşma

3.4.1. Güçsüzlük Boyutu

Güçsüzlük “bireyin varmak istediği amaçlara varamamasının doğurduğu duyumlarla ilişkilidir” (Esin,1982:109). Aynı zamanda “bireyin kendi ürünleri ve üretim sürecinde kullandığı araçların sonuçları üzerinde kontrol hakkının olmaması” anlamında kullanılmıştır (Tolan, 2005:302). Tolan’a (2005) göre, Seeman’ın da özellikle belirttiği gibi bu deyim, Marksist anlamda kişinin üretim araçlarından kopması türünden nesnel bir kavram olarak değil, ruh halinin anlamaya yönelik öznel bir kavram olarak anlaşılması gerekir ve bu duygu, bireyin yalnız başına bir şey yapamayacağı, başaramayacağı duygusu olarak da tanımlanabilir (Tolan, 2005:302).

Fromm’a (1996) göre insanın kendisine özgü gizil güçlerini gerçekleştirme, kendi gücünü kullanması üreticilikle olmaktadır. İnsanın güçlerinden üretici bir şekilde yararlanma yeteneği onun gücü; bu konudaki yeteneksizliği ise güçsüzlüğü olarak nitelendirilmiştir. Fromm’a göre, o, us gücü ile olayların yüzeylelerinden içlerine sızıp özlerini anlayabilir. Sevgi gücü ile bir insanı ötekinden ayırıp duvarı yıkıp aşabilir. İmgelem gücüyle ise, henüz varolmayan şeylerin gözünün önünde canlandırabilir böylece planlar yapıp yaratmaya başlayabilir. Fromm, insanın güçsüz olduğu zaman dünyaya olan bağlılığı, başkalarına sanki onlar eşya imiş gibi baskı yapmak ve onlar üstünde üstünlük kurmak isteğine dönüştürüldüğünü savunur. Fromm’a göre, üstünlük ölümle, güç ise yaşamla birleştirilir. Aynı zamanda, üstünlük, güçsüzlükten doğar ve karşılığında onu pekiştiren bir olgu olarak ifade edilir. Çünkü, eğer birey, bir başkasına kendisine hizmet etmesi için baskı yapabiliyorsa, üretici olma yönündeki kendi gereksinmesini büyük ölçüde felce uğramıştır (Fromm,1996:92).

Marx’a (1970) göre güçsüzlük, kapitalist toplumda işçinin üretim araçlarından ve karar alma sürecinden soyutlanması, ürettiği ürün üzerinde herhangi bir kontrol hakkının bulunmamasıdır. Marx’ın güçsüzlük ile anlatmak istediği bu duygunun toplumsal koşullardan etkilendiği ve objektif

bir nitelik taşıdığı ileri sürülmüştür (Tekin, 2012:36). Hoy (1972) güçsüzlük duygusunu; “birey için şans, kader ve başkalarının güdümlü davranışları gibi dışsal faktörlerin çok etkili olduğu; bireyin kendi davranışlarının üretilen ya da ortaya konulan çıktılarda çok az bir etkiye sahip olduğuna; bireysel denetiminin çok sınırlı olduğuna inanması” olarak tanımlamaktadır (Elma, 2003: 28). Başka bir deyişle bireyin, “kendisi dışında iş yaşamını ‘sistem’ ya da ‘üst konumdakiler’in belirlediği inancının bu duyguyu yarattığı ifade edilmiştir (Elma, 2003: 28).

Tolan (2005) bireylerin üretim sürecindeki kontrol haklarını yitirmeleri sebebiyle artık pasif duruma geçmiş ve adeta üretimin bir kölesi olduğunu ileri sürmektedir. Tolan’ın açıklamasına göre, “insanlar maddesel varlıklar veya para olarak üretim araçlarından kopmuş ve onların bir kölesi haline dönüşmüş olması, aslında daha çok genel bir olayın özel bir durumundan başka bir şey değildir”. Tolan’ a göre, insan ile üretim araçları arasındaki bu kopuşun, nesnenin kendisini üreteni egemenliği altına alması sonucu kendiliğinden ve otomatik olarak doğurmadığını, ancak böyle bir olgunun gerçekleşme olasılığını yarattığını bir kez daha yinelemekte yarar vardır. Güçsüzlük duygusu böyle bir egemenliğin gerçekleşmiş olması ile ortaya çıkar (Tolan, 2005:309).

Güçsüzlüğün bir başka türü olan siyasal güçsüzlük, “bireyin, kendi davranışının, arzuladığı siyasal sonuçların elde edilmişini (meydana gelmesini) ne ölçüde etkileyebileceği beklentisinden kaynaklanır. Bu beklenti ne kadar olumsuz ise, bireyin güçsüzlük duygusu o kadar yoğundur” (Erbil, 2012:170).

Fromm’a (1996) göre, bireysel güçsüzlük duygusu, tehlike oldukları duyumsanan kimselerden geri-çekilmekle yenilebilmektedir. Fromm, geri-çekilmenin, belli bir ölçüye kadar her insanın dünya ile bağlantısının normal uyumunun bir bölümü; düşünmek, çalışmak, malzemeleri, düşünceleri ve tutumları yeniden ele alıp işlemek için bir zorunluluk olduğunu ifade eder.

Geri çekilmenin duygusal eşdeğeri ise, başkalarına karşı kayıtsızlık duymak şeklinde açıklanmıştır (Fromm, 1996:112).

Çalışanda güçsüzlük duygusu bireyi yalnızlığa itmekte ve özünden kopuşa neden olmaktadır. İnsan zihinsel aktiviteden çok fiziki aktivite içerisinde emeğinden uzaklaşmaktadır. Kendisinin üretim sürecine katkısının olmadığını bilen çalışan giderek işe ve örgüte karşı yabancılaşma duygusuna kapılmış olmaktadır. İnsanın güçlerini kullanmaması mutsuzlukla sonuçlanır. Bu olayın nedeni, insansal varoluşun asıl koşulunda bulunabilir. İnsanın varoluşu, önceki bölümde ele almış olunan varoluşa ikiye-bölünmüşlükle belirlenir. Onun kendisini dünya ve aynı zamanda kendi kendisiyle bir hissetmekten, hem başkaları ile bağlantılı olup hem de eşsiz bir varlık olarak kendi bütünlüğünü korumaktan; bu sonu da güçlerini üretici bir şekilde kullanarak sağlamaktan başka çıkar yol yoktur. İnsan eğer bunu yapamazsa, içsel uyum ve bütünlüğünü kurmayı başaramaz. O, bölünüp parçalanmış başarısızlığın zorunlu sonuçları olan güçsüzlük duygusundan, can sıkıntısı ve yetersizlikten, kendi kendisinden kaçmaya zorlanmıştır (Fromm, 1996:213).

3.4.2. Anlamsızlık Boyutu

Çalışanın işe yabancılaşmasındaki diğer bir boyut anlamsızlık boyutudur. Bu boyut “bireyin kendi etkinliğine bir anlam verememesi şeklinde tanımlanmıştır. Olumlu sayılan amaçlara varma olasılığı olsa bile etkinlik anlam kazanamamaktadır. Seeman bu durumu “anlamsızlık” olarak nitelirmektedir” (Esin,1982:109). Anlamsızlık, “kişinin neye inanacağını bilmemesi, kişiye öğretilen doğruların kişi için bir anlam ifade etmemesi ve bu doğruların kendisini bir sonuca götüreceğine inancının olmaması” olarak tanımlanabilir (Bolton, 1972:544’dan Akt: Tekin, 2012:37).

Yeniçeri’nin (1995), anlamsızlığı makineleşmeyle bağdaştırdığı görülmektedir. Yeniçeri’ye göre, örgütlerde, çalışmaların makineye bağımlı olarak aynı tempoda sürdürülme zorunluluğu, çalışanlar arasında daha önce

kurulmuş olan diyalogun veya tartışmanın ortadan kalkmasına neden olmuş ve çalışanları anlamsız birtakım davranışlarda bulunmaya zorlamıştır. Bu koşulda ise çalışanlar, sosyal bütünlüğü sağlayamamış, grup içine girdiklerinde de ya pasif ya da izleyici olarak kalarak yalnızlık içerisinde anlamsızlaşmıştır. (Yeniçeri, 1995:20).

Anlamsızlık, bireyin siyasal sistemin nasıl işlediğini anlamak, siyasal ve sosyal olayların sonuçlarını kestirmek konularında kendi başarısızlığına ilişkin duygusudur. Bu durumda gerçekleşen siyasal yabancılaşma, insan yaşamının önemli bir niteliği olan “anlam arayışı ve şeyler/olaylar üzerinde denetim sağlama isteğiyle bağlantılıdır. Anlamsızlığın iki yolla algılanması mümkündür: 1) Birey, yapacağı seçimlerde, seçenekler ve adaylar arasında gerçek bir farklılık görmeyebilir. 2) Siyasal bir konuda akıllıca bir karar vermenin, o kararı dayandıracak bilgisi olmaması yüzünden, mümkün olmayacağı sonucuna varabilir. Bu durumda, kendisine gerekli olan bilgi düzeyi ile elde ettiği bilgi düzeyi arasındaki fark, onun anlamsızlık duygusunun derecesini belirler (Ergil, 2012:170).

3.4.3. Normsuzluk Boyutu

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 “yasasızlık” olduğu ifade edilmektedir (Ergil, 2012:251). Başka bir ifadeyle, “insan etkileşiminde yapısal karşılıklığın olmamasıdır. Bu tanıma göre, anomi ya da kuralsızlık, bireylerin değil, toplumsal yapının, özellikle onun kültürel sisteminin bir niteliğidir” (Ergil, 2012:251).

Tolan’a (2005) göre, anomi kavramı, daha çok diğer, insanlara karşı yabancılaşma ve kendi özüne karşı dıştalık durumlarının olduğu insanlararası ilişkiler alanına yaklaşmaktadır. Tolan, belirli bir toplumda

normatif kuralların gücünü veya geçerliliğini yitirmesi durumu ile davranışların hangi ölçütlere göre belirlendiğini algılayamamaktan doğan kararsızlık ve güvensizlik duygusunun somutlaştırdığı öznel bunalım arasında bir ayırım zorunludur (Tolan, 2005:317).

Yabancılaşmada ölçü toplumun kurallarına uyup-uymama değil, insani normlardan uzaklaşmaktır. Anomi, bir toplumda normatif kuralların gücünü ve geçerliliğini yitirmesi ve davranışların hangi ölçütlere göre belirleneceğini algılayamamaktan doğan kararsızlık ve güvensizlik durumudur. Yabancılaşma ise, topluma aşırı uyum şeklinde de gerçekleşebilir (Özyurt, 2008:192).

Anomi ve yabancılaşma kavramlarının aralarındaki benzerlik, her ikisinde de sosyal bir varlık olarak insanın ve toplumun hastalıklı olmasıdır. Fakat bu hastalıkların nedenleri birbirinden farklıdır. Yabancılaşmada bireyin hastalığı, kendi ihtiyaçlarını gerçekleştirememekten, enerjisini istediği biçimde harcayamamaktan; toplumun hastalığı, insana uygun olmayan bir biçimde yapılanmış olmasından kaynaklanmaktadır (Özyurt, 2008:192).

Kuralsızlık kavramı ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin, diğer yabancılaşma boyutlarından farklı yönleri bulunmaktadır. Normsuzluk (anomi) konusunun toplum biliminde geniş bir kullanım alanının olması, diğer yabancılaşma boyutlarına göre daha geniş bir açılımının yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Elma, 2003:33).

Kuralsızlık, Seeman tarafından; kişisel beklentiler bakımından tanımlanmıştır. Yani burada söz konusu olan istenilen amaçlara ulaşmak için caiz olmayan yollara başvurma gerekliliği hakkındaki inançtır (Esin,1982:109). Normsuzluk, aynı zamanda toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşmak için toplum tarafından onaylanmayan davranışların benimsenmesi anlamına gelmektedir (Tolan, 2005:303).

Kuralsızlık toplumsal bir nitelik olarak açıklanmaktadır. Bireysel düzeyde “yabancılaşmaca” yol açtığı ifade edilmektedir. Ergil’e (2012) göre sisteme ve onun düzeltilebileceğine ilişkin inançlarını yitiren bireyler, önemlerini yitiren kurallara göre değil, kendi tercihlerine uygun olarak hareket ederler. Toplumun genel süreçlerinden ve kurumlarından çekilirler. Kendi kurallarını (alt-kültürlerini) ve “toplumsal sistemlerini” (cemaatlerini) yaratırlar (Ergil, 2012:67).

Durkheim için, kuralsızlık iş bölümünün “doğal yön”ünden saptığı ve dayanışmadan uzaklaştığı vakit ortaya çıkmaktadır. Toplumsal normların, kuralların yitirildiği duruma, başka bir deyişle kuralsızlığa ilişkin olarak Durkheim’in ele aldığı sorunlar çoğu kez Marx’ın konusunda ele aldığı sorunların aynısı olmakla birlikte, bu sorunların önemlilik derecesini vurgulamasında büyük farklılıklar vardır. Durkheim, hem işçilerin çalışmalarına ilişkin hem de bilimsel çalışma alanına ilişkin olarak, uzmanlaşma olgusunu ele alıp soruna girmektedir. Her iki durumda da uzmanlaşma kuralsızlık kaynağı olabilecektir (Esin, 1982:99).

Ergil (2012) kuralsızlık yaklaşımının günümüzde önde gelen kuramcıları, özellikle sanayi toplumlarının, üyelerini yeni amaçlar doğrultusunda özendiridiğini, onlara, kültürce onaylanan araçlara saygıyı yeterince aşılımadıkları inancında olduklarını savunmaktadır. Ayrıca, Ergil’e göre çoğunluğun bu araçlara görece eşit olarak sahip olması konusunda çok dikkatsiz ve gevşek davranıldığı görüşündelerdir. “Şu halde kuralsızlık, toplumsal amaçlara ulaşmaya yönelik uygun araçlara yeterince sahip olunamamasından veya onlar üzerinde uzlaşma sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. Buna, insanların, toplumca, daha doğrusu, egemen değer sisteminde benimsenen araçlardan beklenen tatmini sağlayamamaları olgusunu da eklemek gerekir” (Erbil, 2012:252).

3.4.4. Yalıtılmışlık Boyutu

Toplumsal yalnızlık duygusu olarak da ifade edilmiş olan yalıtılmışlık, “bürokratik bir yapı içerisinde üretim ilişkilerinin anonim niteliği, otomasyonun geliştirdiği fabrikada çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin azlığıdır” (Tolan, 2005:313). “İnsan yalnızdır. Ama o, aynı zamanda bağlantıları olan bir varlıktır da. İnsan, başka hiç kimseyle özdeş olmadığı, eşsiz bir varlık olduğu ve ayrı bir varlık olarak kendi bilincine vardığı ölçüde yalnızdır. O, yargı vermek zorunda olduğunda ya da salt usunun gücü aracılığıyla karar vermesi gerektiğinde yalnız olmalıdır. Ama insan yalnız başına olmaya, türdeşleri olan insanlarla ilişki kurmamaya katlanamaz” (Fromm, 1996:52).

Tolan’a (2005) göre, toplumsal yalnızlık olayı, anomik oluşumun bir koşulu olan atomlaşmanın belirtilerinden birisidir ve doğal olarak burada, toplumsal ilişkilerin zayıflaması anlamındaki atomlaşmanın, normlarının zayıflamasına yol açtığı varsayılır. Gerçekte toplumsal yalnızlığın yabancılaşmaya dönüşmesi, bireyin kişiliğinden veya diğer özgül koşullarından değil ancak genel ve kapsamlı bir toplumsal süreçten kaynaklanabileceği ifade edilmektedir. Toplumsal yapının ufalanması, yalnızlığı toplum içerisinde yaygınlaştırdığı ve toplumsal koşullar, bireyin toplumsal ilişkilerini geliştirmesini engelleyerek köleleştirdiği durumlarda, yabancılaşmadan söz etmek mümkün olmayacağı belirtilmektedir (Tolan, 2005:318).

Bowker’e (1998) göre yalıtılmışlık boyutunun işlevsel ve yapısal olmak üzere iki farklı yönü bulunmaktadır. Bunlar, “geri çekilme-kendini çevresinden soyutlama (bireyin kendi isteğiyle çevresinden soyutlanmasını ifade eder) ve yalıtılmışlığa maruz bırakılma (çevrenin bireyi soyutlaması ve dışlaması) biçiminde iki yaklaşım söz konusudur” (Elma, 2003:37). Birinci durumda birey ilk önce kendi kendine yabancılaşma durumuyla karşı karşıya kalır ve daha sonra çevresinden kendini soyutlar. Yaşadığı durumlar karşısında tepkisiz kalarak güçsüz ve anlamsız bir hal alır. İkinci durumda

ise kişinin kendi değer, inanç ve kültürü ile çevrenin değer, inanç ve kültüründeki çatışma sonunda bulunduğu toplum tarafından soyutlanmaya ve dışlanmaya maruz kalır. İnsan sosyal bir varlıktır ve bireyin bulunduğu çevreden soyutlanması, yalıtılmış olması onun tamamen hayat ile olan bağını koparmaktadır.

3.4.5. Kendine Yabancılaşma

İnsanın belirli bir davranışının geleceğe yönelik beklentileri ile çakışmaması, kendi varlığına yabancılaşması ile sonuçlandığı düşünülmektedir. Kendine yabancılaşma “bireyin kendi yetenek ve öz güçlerini kendisi dışında kendine yabancı görmesi olarak da betimlenebilir” (Tolan, 2005:303).

“İnsanın çalışma hayatında gereksinimlerinin karşılanmaması, özgürlüğünün, yaratıcılığının, yeteneklerinin ve insana özgü tüm potansiyellerinin reddedilmesi, onun diğer insanlardan, daha kötüsü kendi kendisinden uzaklaşmasına neden olmaktadır” (Duru, 1995:28). İnsanın kendine yabancılaşması durumunda, insan ürününden kopmuş olmakla kalmadığı, kendi etkinliğine de kendisine yabancı düştüğü ve onu köleleştirdiği ifade edilmektedir (Tolan, 2005:311).

Fromm’a (1990) göre “Yabancılaşmış kişi sağlıklı olmaz. Kendisini kendisi ve başkaları tarafından kullanılan bir nesne, bir yatırım olarak algıladığından, benlik duygusu eksiktir. Bu benlik eksikliği, derin huzursuzluk yaratır. İnsanın karşısına hiç’liğin uçurumu ile çıkan bu huzursuzluk, cehennemdeki işkenceden bile daha korkutucudur. Cehennem imgesinde ben cezalandırılır, ben işkence görürüm, hiç’lik imgesi içindeyse deliliğin sınırına gelir dayanırım. Çağımız, yerinde olarak ‘huzursuzluk çağı’ olarak adlandırılıyorsa bu, her şeyden çok benliğin bulumamasından doğan huzursuzluk duygusu yüzünden olmuştur. Ne ölçüde ‘beni istediğiniz duruma girersem’ o özelde ben değilim’dır. Ben, huzursuzumdur, başkalarının onayına bağımlıyım, sürekli olarak (başkalarının) hoşuna

gitmeye çalışırım. Yabancılaşmış insan, genel çizgiyi yitirdiğinden ne zaman kuşkuya düşse, aşağılık duygusuna kapılır” (Akt. Özyurt, 2008:218). Böylece, Fromm çağdaş toplumdaki kişilik duygusunu kaybetmiş insanın niçin sağlıklı olmayacağını açıklamıştır.

Seeman’a göre “kendine yabancılaşmak, son tahlilde toplumun koşullarının farklı olması durumunda olabileceğinden daha az bir şey olmaktır-güvensizlik, görüşlere bağlılık, konformizm”. Ve çalışma sürecine yabancılaşmaya bağıntılıdır: “Yabancılaşma bu bağlamda, verili davranışın beklenen gelecek ödüllere, faaliyetin kendisinin dışındaki ödüllere bağımlılığı olarak tanımlanabilir”. Bu bakımdan, kendine yabancılaşma, “bireyin kendi ödüllendirici bir faaliyet bulamayışı”dır şeklinde ifade edilmektedir (Özbudun, 2008:43).

Başaran (2004), kendine yabancılaşmayı, “insanın yaptığı davranışların, geliştirdiği değer, norm, gereksinme ve isteklerine dayanmamasıdır; davranışların bunlara uymaması” şeklinde açıklamıştır. Başaran’a göre bu tür yabancılaşmada insan, içinden gelmeyen ya da içsel güdülenmeye dayanmayan, sırf davranmak için davranışlarda bulunur; sanki davranış kendisinin değilmiş gibi davranır (Başaran, 2004:222).

Bireyin kendine yabancılaşması yabancılaşmanın sosyolojik boyutundan çok psikolojik boyutunu ilgilendiren bir durumdur. Kendine yabancılaşan insan özünden kopmuş adeta kendini ve yeteneklerini tanımaz bir duruma gelmiştir. Yabancılaşmış birey kendini vasıfsız olarak nitelendirmektedir. Toplumdan soyutlanma ve bulunduğu çevreye yabancılaşma da bu aşamada gerçekleşmektedir.

Erkal (2009), yabancılaşma sürecini endüstriyel toplumların sorunu olarak ele almıştır. “İnsanın insan olma özelliğini kaybettiğine kendini inandıracak şartların doğuşudur. Endüstriyel hale gelen toplumların siyasi ve ekonomik sistemlerine bakılmaksızın izlenen bir süreçtir. Bu süreç o

toplumların değer hükümlerinde yer eder “materyalist” görünüş Őiddetine göre azalır veya çoğalır” (Erkal, 2009:317).



BÖLÜM IV

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, evren ve örnekleme, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın varsayımları, veri toplama yöntemi, veri toplama aracının özellikleri belirtilmiş, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili çalışmalar açıklanmıştır.

4.1. Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel güvenin işgörenin işe yönelik geliştirdiği tutum ve davranışlarındaki etkisi yapılan bazı araştırmalarda ortaya konulmuştur. Örneğin, Bildik (2009) çalışmasında, güvenin örgütsel sessizlikte etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bildik'in çalışmasına göre çalışanlarla kurulan güvenli ilişkiler, onlara yol gösteren, risk almaları için onları cesaretlendiren ve düşüncelerini söylemeleri için gerekli uygun ortamları sağlamaları çalışanların sessiz kalmalarını azaltmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, işgörenler ile arasındaki katı statü bariyerlerini ortadan kaldırarak, konuşmalarını sağlamak için psikolojik anlamda güvenli bir ortam sağlamaları, ekip olarak öğrenme sürecini etkin kılmalı, somut yöntem ve uygulamalar ile açık bir iletişim yapısı oluşturmalıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355). Edmonsson ve Detert'de (2005) insanların konuşmak için kendilerini güvende hissettikleri bir iklim yaratmada, takım liderlerinin koçluğunun gerekli olduğu ifade etmektedirler.

Genel anlamda güven düzeyinin düşük olduğu gruplarda, çalışanlar arası ilişkiler, problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olmaktadır. Kurum yapılarının işleyebilmesi, karışıklık içinde

kaybolmadan verimlilikle çalışılabilmesi için gerek duyulan en önemli şart güvendir (Dinç, 2007:36).Güven aynı zamanda, grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşuludur. Birbirine güvenmeyen çalışanların oluşturduğu grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer bireylerde güvensizlik yaratan çalışan gruptan dışlanır ve dolayısıyla örgüte de yabancılaşır. Bu yabancılaşma da çalışanın motivasyonunu ve performansını azaltacak, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına güvenmesi örgütsel güvenin bir diğer boyutudur (Topaloğlu, 2010:45-46; Yanık, 2012:61). Nitekim, Yanık (2012) güvenin sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla yaptığı çalışmada güvenin boyutları olarak ele aldığı iletişimin ortamının sağlanması durumunda savunmacı sessizliğin azalacağı sonucuna ulaşmıştır.

Huff ve Kelley (2008), örgüt içi güvenin önemine değinerek, güvenin işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynadığını ifade etmektedir. Aksi durumda, birey, iş ortamı, işten duyulan tatminsizlik, güvensizlik, ağır çalışma koşulları, bürokrasi vb. nedenlerle, örgüt içerisinde kapana kısırılmışlık duygusu yaşar ve bütün bunlar bireyin ruhsal ve sosyal dünyası üzerinde tahrip edici etkilerde bulunarak onda; zihinsel bütünlük kaybı, denge sorunları, psikomatik reaksiyonlar, sapma ve kaçışçı eğilimlere neden olur. Bürokrasi baskısını hissetmeye başlayan işgörende depresif eğilimler, temel güven eksikliği, öfke-nefret nöbetleri, anlamsızlık duyguları vb. görülmeye başlanır (Aytaç,2005:325). Anlamsızlık duygusunun yanında örgüt içinde güvenin azalması “anomi” sorununu da gündeme getirmektedir. Merton (1938:674–676)’a göre, bireyin, toplumsal yapı tarafından oluşturulan kültürel hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılabilecek kurumsallaşmış araçlara güveninin ve inancının azalması sonucu “anomi” diğer bir ifade ile “normsuzluk” durumu ortaya çıkmaktadır. Bunun gibi örgüt içi ve örgüt dışı

pek çok çevresel etmenden ortaya çıkan yabancılaşma, örgüt yapısı ve çalışan arası uyumsuzluğa neden olmakta ve çalışanların örgüte karşı güven duygularını yitirerek verimsizlik, devamsızlık ve işgören devri gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Şimşek vd.,1998;193).

Örgütsel güvenin işe yabancılaşmayı etkilediğine ilişkin önemli çalışmalardan biri de Özbek (2001) tarafından ele alınmıştır. Özbek (2011) çalışmasında örgüt içerisinde güven arttığında örgüte uyumun arttığını ve uyumun artmasıyla birlikte işe yabancılaşmasının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle Özbek tarafından, örgütte oluşabilecek güven ortamının çalışanlardaki işe yabancılaşma gibi olumsuz tutumları azaltmaları bakımından oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır.

4.2. 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 ilişkini inceleyen araştırmalar da mevcuttur (Eroğlu ve ark., 2001; Erdoğan, 2011; Kahveci, 2010; Kolay, 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 yoğunlaştığı görülmektedir. Yine yıldırma davranışlarının, kişilik özelliklerinin işe yabancılaşmaya etkileri araştırılan konular arasındadır (Parsak, 2010; Uysaler, 2010; Büyükyılmaz, 2002; 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.

Araştırma konunun güncel olması bakımından da önemlidir. Günümüz iş hayatının en büyük sorunlarından biri olan sessizlik davranışı her ne kadar yöneticiler açısından avantajlı bir durum gibi görünse de küresel rekabet göz önüne alındığında işletmeler açısından gelişimin gerisinde kalmamak, bu rekabete ayak uydurmak için işgörenin üretken, aktif, yaratıcı ve yenilikçi olması oldukça hayati bir konudur.

4.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma durum tespiti dayalı nicel bir çalışmadır. Veri toplama aracı olarak ise anket form yöntemi kullanılmıştır.

4.4. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Kırıkkale Valiliği ve Valiliğe bağlı kamu kurumlarında, devlet memuru statüsünde görev yapan çalışanları kapsamaktadır.

4.5. Araştırma Varsayımları

Bu çalışmada, anket uygulanan katılımcıların temel zihinsel yeteneklerine sahip oldukları, anket sorularını anlamlı bir şekilde, tarafsız ve içten duygularla cevaplandıkları varsayılmıştır. Bu varsayımı sağlamak için, konunun da hassas olması bakımından, anket soruları cevaplandırılırken çalışanların kimlik bilgisi sorulmamış, kişiyi direkt tanımlayacak sorulara yer verilmemiştir. Çalışanlara anketlerin bilimsel amaçlı yapıldığı ve formların yöneticileri ve/veya mesai arkadaşları ile paylaşılmayacağı teminatı verilmiştir.

4.6. 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 herbiri katsayı ile ilgili bağımsız değişkende meydana gelebilecek bir değişkenliğin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmektedir (Köksal,1985:390).

Çalışmanın hipotezler ise çoklu doğrusal regresyon modeline göre aşağıdaki şekillerde geliştirilmiştir.

Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli

MODEL A) Örgütsel Sessizlik bağımlı değişken, Örgütsel Güven ve İşe Yabancılaşma bağımsız değişken

a1) Kabullenici Sessizlik bağımlı değişken, örgütsel güven ve işe yabancılaşma boyutları bağımsız değişken

H1-Kabullenici sessizlik ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2- Kabullenici sessizlik ile kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3- Kabullenici sessizlik ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4- Kabullenici sessizlik ile kuruma yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5- Kabullenici sessizlik ile yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6- Kabullenici sessizlik ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7- Kabullenici sessizlik ile normsuzluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

a2) Savunma amaçlı sessizlik bağımlı değişken, örgütsel güven ve işe yabancılaşma boyutları bağımsız değişken

H8-Savunma amaçlı sessizlik ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9- Savunma amaçlı sessizlik ile kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10- Savunma amaçlı sessizlik ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11- Savunma amaçlı sessizlik ile kuruma yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12- Savunma amaçlı sessizlik ile yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13- Savunma amaçlı sessizlik ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14- Savunma amaçlı sessizlik ile normsuzluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

a3) Koruma amaçlı sessizlik bağımlı değişken, örgütsel güven ve işe yabancılaşma boyutları bağımsız değişken

H15-Koruma amaçlı sessizlik ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16- Koruma amaçlı sessizlik ile kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17- Koruma amaçlı sessizlik ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18- Koruma amaçlı sessizlik ile kuruma yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H19- Koruma amaçlı sessizlik ile yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H20- Koruma amaçlı sessizlik ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H21- Koruma amaçlı sessizlik ile normsuzluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

a4) İtaat edici sessizlik bağımlı değişken, örgütsel güven ve işe yabancılaşma boyutları bağımsız değişken

H22-İtaat edici sessizlik ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H23- İtaat edici sessizlik ile kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H24- İtaat edici sessizlik ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H25- İtaat edici sessizlik ile kuruma yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H26- İtaat edici sessizlik ile yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H27- İtaat edici sessizlik ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H28- İtaat edici sessizlik ile normsuzluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

MODEL B) Örgütsel Güven bağımlı değişken, Örgütsel Sessizlik ve İşe Yabancılaşma bağımsız değişken

b1) Kuruma güven bağımlı değişken, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma boyutları bağımsız değişken

H2- Kuruma güven ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9- Kuruma güven ile savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16- Kuruma güven ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H23- Kuruma güven ile itaat edici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H29- Kuruma güven ile kuruma yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H30- Kuruma güven ile yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H31- Kuruma güven ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H32- Kuruma güven ile normsuzluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

b2) Yöneticiye güven bağımlı değişken, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma boyutları bağımsız değişken

H1- Yöneticiye güven ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8- Yöneticiye güven ile savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15- Yöneticiye güven ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H22- Yöneticiye güven ile itaat edici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H33- Yöneticiye güven ile kuruma yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H34- Yöneticiye güven ile yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H35- Yöneticiye güven ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H36- Yöneticiye güven ile normsuzluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

b3) Çalışma arkadaşlarına güven bağımlı değişken, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma boyutları bağımsız değişken

H3- Çalışma arkadaşlarına güven ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10- Çalışma arkadaşlarına güven ile savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17- Çalışma arkadaşlarına güven ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H24- Çalışma arkadaşlarına güven ile itaat edici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H37- Çalışma arkadaşlarına güven ile kuruma yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H38- Çalışma arkadaşlarına güven ile yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H39- Çalışma arkadaşlarına güven ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H40- Çalışma arkadaşlarına güven ile normsuzluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

MODEL C) İşe Yabancılaşma bağımlı değişken, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik bağımsız değişken

c1)- Kuruma yabancılaşma bağımlı değişken örgütsel güven ve örgütsel sessizlik boyutları bağımsız değişken.

H37, H33, H29, H25, H18, H11, H4

c2) Yalıtılmışlık bağımlı değişken örgütsel güven ve örgütsel sessizlik

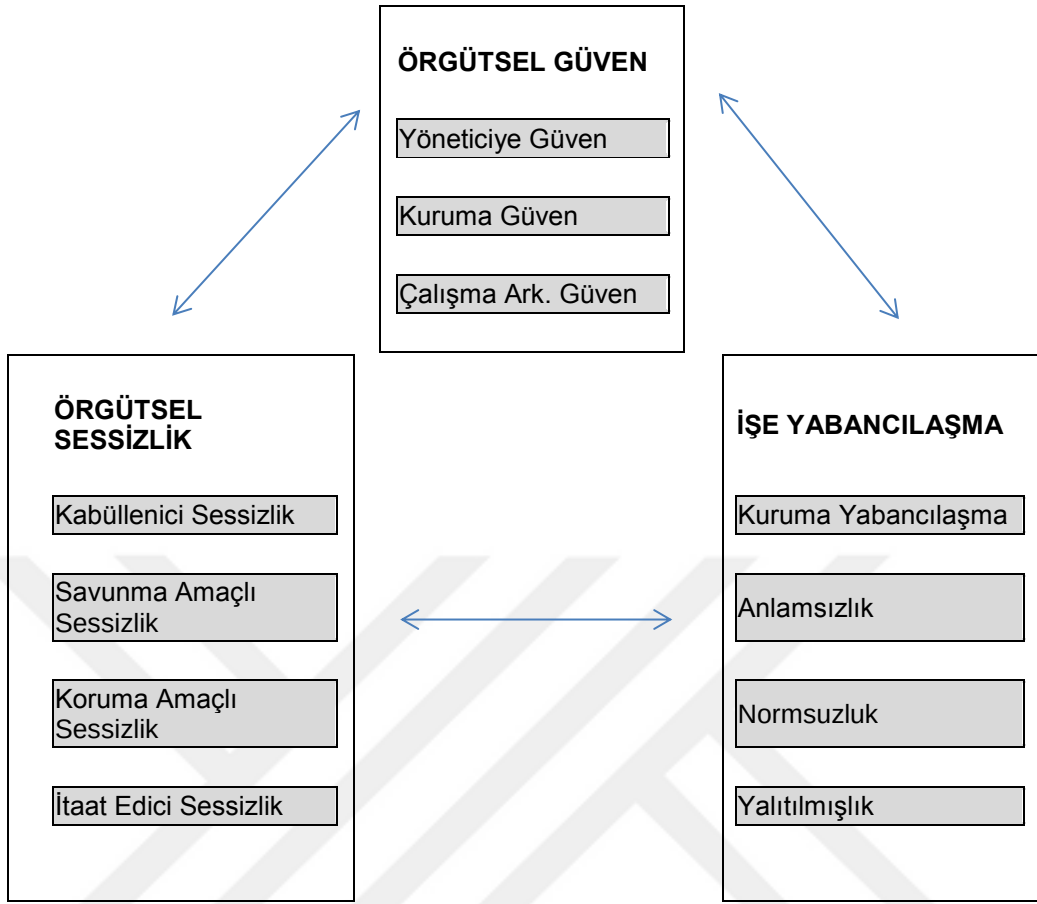
H38, H34, H30, H26, H19, H12, H5

c3) Anlamsızlık bağımlı değişken örgütsel güven ve örgütsel sessizlik boyutları bağımsız değişken

H39, H35, H31, H27, H20, H13, H6

c4) Normsuzluk bağımlı değişken örgütsel güven ve örgütsel sessizlik boyutları bağımsız değişken

H40, H36, H32, H28, H21, H14, H7



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

4.7. 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. Tablo 4.1'e göre 0,05 hata payı için örneklem sayısı evreni temsil etme özelliği taşımaktadır. Araştırma kamu çalışanlarının seçilmesinin nedeni ise araştırmacının kamu kurumlarında hiyerarşik yapının ve hizmet sürekliliğin özel kuruluşlara göre daha fazla olmasıdır.

Tablo 4.1: $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, (2004), “*Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”.

4.8. 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.

4.8.1. 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 okutmanının 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 güvenilir (Arıkan, 2007:215). Ölçekte kullanılan boyutlar, soru sayıları ve Cronbach’s alpha katsayıları Tablo 4.2’de belirtilmektedir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel cronbach’s alpha katsayısı ise $\alpha=0,929$ ‘dur. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

	Maddeler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Kabullenici Sessizlik	1,2,3,4,5,23	6	0,795
Savunma Amaçlı Sessizlik	6,7,8,9,10,11,12,13 14,15,16	12	0,918
Koruma Amaçlı Sessizlik	17,18,19,20	4	0,773
İtaat Edici Sessizlik	21,22,24,25,26 27	6	0,780
Örgütsel Sessizlik (Genel Ölçek)		27	0,929

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). Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=6,489$; $p<0,000$). Bartlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir (Kalaycı, 2008; 322). Bu sonuçlar kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 4.4).

Tablo 4.4 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test

Örnekleme Büyüklüğünün Yeterliliği Testi. (KMO)		,884
Küresellik Testi	Yaklaşık ki kare	6,489E3
(Bartlett's Test of Sphericity)	df (Serbestlik Derecesi)	351
	Sig.	,000

Tablo 4.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

	Çıkarılmış öge durumunda ölçek ortalaması	Çıkarılmış öge durumunda ortalama fark	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon	Çoklu korelasyon	Güvenirlik	Ortalama	Std. Sapma
s1	63,4583	327,840	,373	,394	,927	2,6458	1,35285
s2	62,8889	330,558	,341	,401	,927	3,2153	1,27166
s3	63,4583	321,451	,555	,422	,924	2,6458	1,25128
s4	63,7500	325,664	,486	,495	,925	2,3542	1,18851
s5	63,5903	321,013	,535	,504	,924	2,5139	1,31378
s6	63,7917	323,984	,490	,482	,925	2,3125	1,26785
s7	63,9236	318,683	,649	,558	,922	2,1806	1,20123
s8	63,9028	321,025	,602	,602	,923	2,2014	1,18329
s9	63,8056	318,672	,688	,653	,922	2,2986	1,13832
s10	63,6597	315,691	,692	,648	,922	2,4444	1,24743
s11	63,9722	321,410	,629	,561	,923	2,1319	1,12086
s12	63,9167	317,381	,726	,727	,921	2,1875	1,13151
s13	64,0000	319,643	,685	,731	,922	2,1042	1,10505
s14	63,7500	322,657	,575	,607	,923	2,3542	1,15886
s15	64,1736	322,682	,666	,746	,922	1,9306	1,01259
s16	64,2014	322,268	,717	,750	,922	1,9028	,96085
s17	63,5764	327,739	,428	,440	,926	2,5278	1,20869
s18	62,3472	333,568	,263	,419	,928	3,7569	1,31516
s19	63,1875	323,067	,501	,576	,925	2,9167	1,28980
s20	63,3750	322,119	,558	,639	,924	2,7292	1,21601
s21	63,8194	321,726	,635	,659	,923	2,2847	1,09838
s22	63,7708	323,022	,619	,601	,923	2,3333	1,06842
s23	63,4931	329,763	,383	,348	,926	2,6111	1,20389
s24	63,8194	324,371	,592	,508	,923	2,2847	1,05309
s25	63,6944	327,275	,469	,581	,925	2,4097	1,14036
s26	63,8681	327,637	,537	,573	,924	2,2361	,99409
s27	63,5139	325,127	,483	,490	,925	2,5903	1,22283

Tablo 4.5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Kabullenici Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Koruma Amaçlı Sessizlik	İtaat Edici Sessizlik
S1	0,579			
S2	0,729			
S3	0,526			
S4	0,640			
S5	0,679			
S23	0,492			
S6		0,444		
S7		0,604		
S8		0,706		
S9		0,471		
S10		0,659		
S11		0,614		
S12		0,790		
S13		0,788		
S14		0,724		
S15		0,760		
S16		0,741		
S17			0,611	
S18			0,522	
S19			0,802	
S20			0,771	
S21			0,403	
S22			0,531	
S24				0,520
S25				0,798
S26				0,741
S27				0,677

Örgütsel sessizlik ölçeğin geliştirilme aşamasında faktör yüklerinin hesaplanmasında, açıklayıcı faktör analiz metodu kullanılmıştır. Faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır. 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 yararlanılan bir tekniktir (Doğan ve Başokcu, 2010:65-66). Ayrıca rotasyon metodu olarak Varimax rotasyonu

kullanılmıştır. Faktör analizinde öz değeri (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 faktörlere ait açıklanan toplam varyans ise 56,675’tir.

Tablo 4.6 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	Özdeğerler			Rotasyon Sonrası Kareler Toplamının Yükleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans%	Kümülatif %
1	9,960	36,888	36,888	6,162	22,823	22,823
2	2,003	7,419	44,307	3,418	12,658	35,480
3	1,921	7,114	51,421	3,107	11,508	46,988
4	1,419	5,254	56,675	2,616	9,687	56,675
5	1,253	4,642	61,317			
6	1,103	4,085	65,403			
7	0,904	3,348	68,750			
8	0,769	2,848	71,599			
9	0,723	2,678	74,277			
10	0,710	2,628	76,904			
11	0,620	2,295	79,199			
12	0,606	2,245	81,444			
13	0,531	1,966	83,411			
14	0,518	1,917	85,328			
15	0,494	1,829	87,157			
16	0,424	1,572	88,729			
17	0,414	1,534	90,263			
18	0,396	1,466	91,729			
19	0,376	1,391	93,120			
20	0,354	1,311	94,431			
21	0,300	1,110	95,541			
22	0,276	1,022	96,563			
23	0,236	0,875	97,438			
24	0,211	0,783	98,220			
25	0,194	0,719	98,939			
26	0,163	0,603	99,542			
27	0,124	0,458	100,000			

4.8.2. İŖe Yabancılaşma leği

Çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilen işe yabancılaşma leği bizzat araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Uluslararası ve ulusal yazın taramalarında karşılaşılan işe yabancılaşma düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan leklerin 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. leği geliştirirken literatür katkısının yanında, Mottaz'ın (1981) yılında oluşturduğu üç boyutlu yabancılaşma leğinden, Minibaş (1993) tarafından “Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma adlı doktora tezinde geliştirdiği yabancılaşma leği 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. İncelemeler ve düzeltmeler sonucunda ölçek çalışan grubuna birebir görüşme yoluyla uygulanmış ve çalışanlar tarafından anlaşılmayan ifadeler de tespit edilerek ölçek soruların oluşumu tamamlanmıştır. Pilot uygulama sonunda elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılarak araştırmaya başlanmıştır.

Ölçekte kullanılan boyutlar, soru sayıları, madde güvenirlikleri ve Cronbach's alpha katsayıları tablo 4.7 ve tablo 4.8'de belirtilmektedir. Ölçeğin genel cronbach alpha katsayısı ise $\alpha=0,909$ 'dur. Bu değer ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.7 İşe Yabancılaşma Ölçeği İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları

	ölçek ortalaması eğer öge çıkarılmışsa	ortalama fark eğer öge çıkarılmışsa	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Çoklu korelasyon	Güvenirlik	Ortalama	Std. Sapma
iy1	65,6759	322,436	,472	,476	,904	2,1034	1,11993
iy2	66,0966	317,161	,572	,552	,902	2,8069	1,26252
iy3	66,3103	327,933	,419	,435	,905	2,3724	1,15769
iy4	66,2069	317,183	,587	,516	,902	2,6069	1,22923
iy5	66,2621	322,715	,496	,550	,903	2,2621	1,23889
iy6	66,4345	322,255	,479	,439	,904	2,1517	1,12367
iy7	66,3310	322,314	,538	,444	,903	2,9310	1,27537
iy8	66,4138	320,621	,565	,513	,902	2,5103	1,31519
iy9	66,1655	314,406	,610	,584	,901	2,2966	1,09117
iy10	65,9793	319,430	,530	,480	,903	2,4000	1,28479
iy11	65,9379	319,247	,506	,470	,903	2,3448	1,20700
iy12	65,7931	320,764	,469	,511	,904	2,1724	1,26825
iy13	66,4828	318,900	,560	,545	,902	2,2759	1,14290
iy14	66,3034	321,958	,477	,497	,904	2,1931	1,17165
iy15	66,4345	320,956	,495	,493	,903	2,4414	1,36045
iy16	66,5724	323,623	,545	,516	,903	2,6276	1,29841
iy17	66,5448	322,078	,558	,568	,903	2,6690	1,36136
iy18	66,2207	325,596	,415	,458	,905	2,8138	1,37113
iy19	65,5034	330,195	,495	,435	,907	2,1241	1,26025
iy20	65,3448	336,448	,332	,417	,911	2,3034	1,28975
iy21	66,4621	325,051	,479	,502	,904	2,1724	1,30054
iy22	65,5724	332,651	,334	,494	,908	2,0345	1,06741
iy23	66,5034	321,638	,568	,566	,902	2,0621	1,11682
iy24	65,8000	324,865	,423	,425	,905	2,3862	1,23981
iy25	66,2345	318,415	,628	,602	,901	3,1034	1,29190
iy26	66,0000	320,986	,527	,485	,903	3,2621	1,46866
iy27	66,3448	316,775	,621	,591	,901	2,1448	1,12151
iy28	66,4552	324,885	,483	,515	,904	3,0345	1,32199

Tablo 4.8 İşe Yabancılaşma Ölçeği Boyutlarına İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

	Maddeler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Kuruma Yabancılaşma	1,2,7,9,10,11,12 24,25,26	10	0,854
Yalıtılmışlık	8,18,21,23,27,28	6	0,787
Anlamsızlaşma	3,4,5,6	4	0,699
Normsuzluk	13,14,15,16	4	0,718
İşe Yabancılaşma (Genel Ölçek)		25	0,916

Ölçeğin Faktöre uygunluğuna yönelik yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinde bulunan değer 0,852'dir (Tablo 4.9). Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=4,725$; $p<0,000$). Bu sonuçlar kullanılan işe yabancılaşma ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9 İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test

Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği Testi. (KMO)		,859
Küresellik Testi	Yaklaşık ki kare	4,725E3
(Bartlett's Test of Sphericity)	df (Serbestlik Derecesi)	300
	Sig.	,000

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 (Tablo 4.11).

Tablo 4.10 İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

	Kuruma Yabancılaşma	Anlamsızlaşma	Normsuzluk	Yalıtılmışlık
İY1	0,626			
İY2	0,526			
İY7	0,433			
İY9	0,575			
İY10	0,654			
İY11	0,662			
İY12	0,622			
İY24	0,605			
İY25	0,550			
İY26	0,628			
İY8		0,505		
İY17		0,597		
İY18		0,493		
İY21		0,741		
İY23		0,620		
İY27		0,597		
İY28		0,619		
İY3			0,457	
İY4			0,578	
İY5			0,835	
İY6			0,604	
İY13				0,494
İY14				0,792
İY15				0,662
İY16				0,474

Tablo 4.11 İŖe YabancılaŖma leği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	zdeğerler			Rotasyon Sonrası Kareler Toplamın Yükleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans%	Kümülatif %
1	8,427	33,709	33,709	4,174	16,695	16,695
2	1,868	7,473	41,181	3,501	14,004	30,700
3	1,422	5,687	46,868	2,625	10,498	41,198
4	1,181	4,723	51,592	2,599	10,394	51,592
5	1,123	4,492	56,084			
6	1,085	4,341	60,425			
7	1,037	4,148	64,573			
8	0,947	3,790	68,363			
9	0,850	3,401	71,763			
10	0,768	3,071	74,834			
11	0,710	2,839	77,673			
12	0,640	2,560	80,233			
13	0,583	2,334	82,566			
14	0,543	2,174	84,740			
15	0,513	2,050	86,790			
16	0,471	1,884	88,674			
17	0,436	1,745	90,419			
18	0,432	1,729	92,148			
19	0,400	1,598	93,746			
20	0,356	1,423	95,169			
21	0,309	1,237	96,406			
22	0,258	1,034	97,440			
23	0,232	0,927	98,367			
24	0,219	0,875	99,242			
25	0,189	0,758	100,000			

4.8.3. 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, işgörenlerin örgüte güven düzeylerini belirlemek için; Whitener ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği yönetsel ve güvenirlilik 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 güvenirlilik 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 güvenirlilik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur. Tablo 4.12’de araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin boyutları, soru sayıları ve cronbach alfa katsayıları belirtilmektedir.

Tablo 4.12 Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach’s Alpha Katsayıları

Boyutlar	Maddeler	Soru Sayısı	Cronbach’s Alpha
Kuruma Güven	1,2,3,4,5,6,7,8	8	0,918
Yöneticiye Güven	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	10	0,951
Çalışma Arkadaşlarına Güven	19,20,21,22,23,24,25,26	8	0,919
Örgütsel Güven (Genel Ölçek)		26	0,956

Tablo 4.13 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları

	Ölçek ortalaması eğer öge çıkarılmışsa	Ortalama fark eğer öge çıkarılmışsa	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon	Çoklu korelasyon	Güvenirlik	Ortalama	Std. Sapma
ÖG1	3,0069	1,21907	,631	,654	,955	3,0069	1,21907
ÖG2	2,8897	1,14673	,682	,734	,954	2,8897	1,14673
ÖG3	2,9655	1,14248	,711	,693	,954	2,9655	1,14248
ÖG4	2,7793	1,18440	,514	,655	,956	2,7793	1,18440
ÖG5	2,9655	1,16049	,700	,723	,954	2,9655	1,16049
ÖG6	2,6828	1,23712	,625	,659	,955	2,6828	1,23712
ÖG7	2,7931	1,20996	,623	,656	,955	2,7931	1,20996
ÖG8	2,7517	1,18476	,695	,679	,954	2,7517	1,18476
ÖG9	3,1931	1,20653	,695	,766	,954	3,1931	1,20653
ÖG10	3,1517	1,21244	,711	,792	,954	3,1517	1,21244
ÖG11	3,2690	1,23461	,701	,750	,954	3,2690	1,23461
ÖG12	3,2966	1,22262	,668	,774	,954	3,2966	1,22262
ÖG13	3,1724	1,12989	,722	,760	,954	3,1724	1,12989
ÖG14	3,2138	1,15913	,706	,730	,954	3,2138	1,15913
ÖG15	3,2138	1,17100	,676	,700	,954	3,2138	1,17100
ÖG16	3,0000	1,22192	,795	,813	,953	3,0000	1,22192
ÖG17	3,1103	1,17059	,772	,837	,953	3,1103	1,17059
ÖG18	3,2069	1,13326	,768	,810	,953	3,2069	1,13326
ÖG19	3,3724	1,18717	,664	,719	,954	3,3724	1,18717
ÖG20	3,4552	1,12151	,614	,705	,955	3,4552	1,12151
ÖG21	3,4828	1,10989	,606	,697	,955	3,4828	1,10989
ÖG22	3,4069	1,14901	,610	,737	,955	3,4069	1,14901
ÖG23	3,4483	1,12121	,547	,746	,955	3,4483	1,12121
ÖG24	3,4000	1,17226	,588	,712	,955	3,4000	1,17226
ÖG25	3,3448	1,17214	,616	,762	,955	3,3448	1,17214
ÖG26	3,2138	1,25091	,528	,503	,956	3,2138	1,25091

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 % 70’810dir (Tablo 4.15).

Tablo 4.14 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Kuruma Güven	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarının Güven
ÖG1	0,640		
ÖG2	0,722		
ÖG3	0,656		
ÖG4	0,798		
ÖG5	0,764		
ÖG6	0,766		
ÖG7	0,764		
ÖG8	0,586		
ÖG9		0,744	
ÖG10		0,720	
ÖG11		0,799	
ÖG12		0,764	
ÖG13		0,782	
ÖG14		0,794	
ÖG15		0,753	
ÖG16		0,759	
ÖG17		0,794	
ÖG18		0,705	
ÖG19			0,731
ÖG20			0,782
ÖG21			0,803
ÖG22			0,805
ÖG23			0,803
ÖG24			0,801
ÖG25			0,812
ÖG26			0,583

Tablo 4.15 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans**Tablosu**

	Özdeğerler			Rotasyon Sonrası Kareler Toplamının Yükleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans%	Kümülatif %
1	12,536	48,214	48,214	6,692	25,738	25,738
2	2,837	10,911	59,125	5,416	20,830	46,568
3	2,060	7,925	67,050	4,083	15,703	62,271
4	0,978	3,761	70,810	2,220	8,540	70,810
5	0,821	3,159	73,970			
6	0,792	3,046	77,016			
7	0,713	2,741	79,757			
8	0,581	2,235	81,991			
9	0,562	2,163	84,154			
10	0,470	1,808	85,962			
11	0,446	1,715	87,677			
12	0,384	1,476	89,153			
13	0,350	1,345	90,498			
14	0,320	1,230	91,728			
15	0,273	1,051	92,778			
16	0,260	0,999	93,777			
17	0,247	0,952	94,729			
18	0,232	0,891	95,620			
19	0,215	0,827	96,447			
20	0,175	0,673	97,120			
21	0,163	0,628	97,748			
22	0,141	0,542	98,290			
23	0,132	0,507	98,797			
24	0,119	0,459	99,256			
25	0,104	0,401	99,657			
26	0,089	0,343	100,000			

4.9. Araştırma Verilerin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ait demografik bilgilere ait frekans analiz sonuçları, katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma arasındaki anlamlılıkları bulmak için yapılan analizler ile araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin çoklu regresyon analizleri yer almaktadır.

4.9.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyleri, medeni durumları, çalışma süreleri, yaşları ve unvanlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.16 Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	194	44,5
	Erkek	241	55,5
Toplam		435	100

Tablo 4.16’da katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya bakıldığında katılımcıların %44,5’i kadın, %55,5’i erkektir.

Tablo 4.17 Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Eğitim	İlköğretim	21	4,8
	Lise ve Dengi	112	28,0
	Lisans	247	56,8
	Önlisans	12	2,8
	Lisansüstü	33	7,6
Toplam		435	100

Tablo 4.17’de katılımcıların eğitim düzeyi görülmektedir. Katılımcılardan ilköğretim eğitim düzeyinde olanlar %4,8, lise ve dengi eğitim düzeyinde olanlar %28, lisans eğitim düzeyinde olanlar %56,8, önlisans eğitim düzeyinde olanlar %2,8 ve lisansüstü eğitim düzeyinde olanlar %7,6 oranındadır.

Tablo 4.18 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Medeni Durum	Evli	331	76,1
	Bekar	77	17,7
	Dul	27	6,2
Toplam		435	100

Tablo 4.18’de katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı görülmektedir. Buna göre evli olanların oranı %76,1, bekar olan katılımcıların oranı %17,7, dul olan katılımcıların oranı ise %6,2’dir.

Tablo 4.19 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Çalışma Süresi	0-5 yıl	123	28,3
	6-12 yıl	70	16,1
	13-20 yıl	102	23,4
	20 yıl üstü	140	32,2
Toplam		435	100

Tablo 4.19’da katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı görülmektedir. Katılımcılardan 0-5 yıl çalışanların oranı %28,3, 6-12 yıl çalışanların oranı %16,1, 13-20 yıl çalışanların oranı %23,4 ve 20 yıl üstü çalışanların oranı %32,2’dir.

Tablo 4.20 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Yaş	18-24 Yaş ve arası	25	5,7
	25-32 Yaş ve arası	115	26,4
	33-41 Yaş ve arası	172	39,5
	42 ve üstü yaş	123	28,4
Toplam		435	100

Tablo 4.20’de katılımcıların yaşlarına göre dağılımı görülmektedir. Buna göre 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.

Tablo 4.21 Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Unvan	Memur	303	69,7
	Şef	24	5,5
	Şube Müdürü	24	5,5
	Uzman	12	2,8
	Teknik Hizmetler	24	5,5
	Diğer	48	11
Toplam		435	100

Tablo 4.21’de katılımcıların unvanlarına göre dağılım görülmektedir. Buna göre 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.

4.9.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlılık Farklılık Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, yaşları, unvanları ve çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma alt boyutları arasındaki anlamlı farklılık aranmıştır. Anlamlı farklılıkları bulmak için kullanılan veri sayısının yeterli olması, verilerin normal dağılımın dışında veriler içermediği ve normal dağılım göstermesi nedeni ile parametrik test niteliğinde olan bağımsız t-Testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri kullanılmıştır. Anlamlı farklılığı nereden kaynaklandığını bulmak için örneklem sayısının yeterli olduğu durumlarda kullanılan post hoc testi kullanılmıştır.

Tablo 4.22 Katılımcıların Cinsiyeti ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik t- Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında Fark	
							En düşük	Enyüksek
Savunma Amaçlı	2,6154	0,11	2,27	0,02*	0,2670	0,1174	0,0362	0,4978
Kabullenici Sessizlik	1,0210	0,31	1,18	0,24	0,1392	0,1179	-0,0926	0,3710
Koruma Amaçlı	8,6088	0	-0,75	0,45	-0,0883	0,1180	-0,3203	0,1437
İtaat Edici Sessizlik	3,8790	0,05	0,01	0,99	0,0011	0,1181	-0,2310	0,2333

*= p<0,05 Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.22’de katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiye yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel sessizlik boyutlarından “savunma amaçlı sessizlik” arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (p=0,02). Bu sonuca göre katılımcı kadınlar erkeklere göre daha çok savunma amaçlı sessizliğe sahiptir. Toplumsal cinsiyet algısı düşünüldüğünde kadınların tepki almaktan çekindikleri için erkeklerden daha fazla savunma amaçlı sessizliğe sahip olmaları beklenen bir sonuçtur. Bayram (2010), çalışmasında kadın öğretim elemanlarının özellikle izolasyon korkusuyla erkeklere oranla sessiz kaldıklarını ifade etmiştir. Yine kadınların iş hayatında sıkça karşılaştıkları kariyer engelleri (cam tavan sendromu) onların iş yaşamında savunma amaçlı sessizliğe sahip olmalarına neden olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4.23 Katılımcıların Cinsiyeti ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik t- Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında Fark	
							En düşük	Enyüksek
Yöneticiye Güven	0,3552	0,55	0,31	0,76	0,0361	0,1166	-0,1931	0,2653
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,0448	0,83	1,39	0,16	-0,1623	0,1164	-0,3910	0,0664
Kuruma Güven	0,1231	0,73	1,87	0,06	-0,2168	0,1162	-0,4451	0,0115

*= p<0,05 Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.23’de katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik t-testi sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0,05$). Yılmaz (2006), öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada ise öğretmenlerin cinsiyet değişkenlerine göre; örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında erkeklerin puan ortalamaları, kadınların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Büte (2011) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise bayan çalışanların yöneticilerine daha fazla güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.24 Katılımcıların Cinsiyeti ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik t- Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında Fark	
							En Düşük	En yüksek
Kuruma Yabancılaşma	10,43	0	2,47	0,014*	0,2858	0,1158	0,0582	0,5135
Yalıtılmışlık	2,7601	0,1	-2,55	0,011*	-0,2955	0,1158	-0,5230	-0,0679
Anlamsızlık	2,2226	0,14	3,46	0,001*	0,3982	0,1150	0,1720	0,6243
Normsuzluk	6,3168	0,01	2,49	0,013*	0,2884	0,1158	0,0608	0,5160

*= $p<0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.24’de katılımcıların cinsiyeti ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların cinsiyeti ile işe yabancılaşma boyutlarından “kuruma yabancılaşma”, “yalıtılmışlık”, “anlamsızlık” ve “normsuzluk” arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ($p<0,05$). Katılımcı kadınlar erkeklere oranla daha çok kuruma yabancılaşma, anlamsızlık ve normsuzluk algıarken, erkekler kadınlara göre daha çok yalıtılmışlık hissetmektedirler. Kadınların aile içi sorumluluklarının erkeklere oranla daha ağır basması, iş yaşamında cam tavan sendromu ile karşı karşıya kalması durumu bu sonucu manadar kıldığı düşünülmektedir.

Tablo 4.25 Katılımcıların Eğitimi Düzeyi ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Savunma Amaçlı Sessizlik	9,416	4	2,354	2,384	,051
Kabullenici Sessizlik	4,456	4	1,114	1,115	,349
Koruma Amaçlı Sessizlik	7,825	4	1,956	1,974	,098
İtaat Edici Sessizlik	22,243	4	5,561	5,809	,000*

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.25’de katılımcıların eğitime ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA testi analiz sonuçları görülmektedir. Tabloya göre, katılımcıların eğitimi ile örgütsel sessizlik boyutlarından “itaat edici sessizlik” arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,00$). Yapılan Post Hoc testi sonucunda anlamlı farklılığın ilköğretim mezun düzeyinden kaynaklandığı görülmüştür (Tablo 4.26). İlköğretim mezunlarının itaat edici sessizlik puanı diğer mezun düzeylerine göre anlamlılık düzeyinde düşüktür. Bu sonuca göre eğitim düzeyinin yönetim tarafından konulan kuralla uyma konusunda olumlu bir etken olduğu düşünülebilir. Bir başka çalışma olan Şehitoğlu’nun (2010) çalışmasında ise önlisans ve lise mezun düzeyindeki katılımcıların kabullenici sessizlik puanları lisans düzeyine göre yüksek çıkmıştır.

Tablo 4.26 Katılımcıların Eğitimi Düzeyi ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) eğitim	(J) eğitim	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
İtaat Edici Sessizlik	İlköğretim	lise ve dengi	-0,971799	0,231	0,000*
		önlisans	-1,154231	0,354	0,011*
		lisans	-1,050896	0,223	0,000*
		lisansüstü	-0,848010	0,273	0,017*

Tablo 4.27 Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yöneticiye Güven	28,066	4	7,016	7,432	,000*
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1,769	4	,442	,440	,780
Kuruma Güven	31,049	4	7,762	8,283	,000*

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.27’de katılımcıların eğitim ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA testi analiz sonuçları görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların eğitimi ile örgütsel güven boyutlarından “yöneticiye güven” ve “kuruma güven” arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=0,000$). İlköğretim mezun düzeyinde olan katılımcıların yöneticiye güven puanları lise ve dengi, lisans ve lisansüstü mezun düzeyindeki katılımcılara göre düşüktür. İlköğretim mezunlarının yöneticiye güven puanlarının düşük olması itaat edici sessizliklerinin düşük olması ile de paralel olduğu düşünülmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların ise kuruma güven puanları diğer mezun düzeyi katılımcılara göre yüksektir (Tablo 4.28). Bu çalışmadaki eğitim düzeyi ile güven arasındaki bu ilişki Asunakutlu’nun (2004) yaptığı araştırmanın örgütsel güven ile çalışanların eğitim düzeyi arasında doğrusal yöndeki ilişkinin varlığı bulgusu ile örtüşmemektedir. Yılmaz’ın (2006) okullarda yaptığı başka çalışmada ise öğretmenlerin eğitim düzeyinin yine öğretmenlerin okul yöneticilerini güvenilir olarak algılanmasında herhangi bir etkisi bulunmamıştır.

Tablo 4.28 Katılımcıların Eğitimi ile Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Yöneticiye Güven	İlköğretim	lise ve dengi	-1,169908	0,230	0,000*
		önlisans	-0,592496	0,352	0,444
		lisans	-1,053832	0,221	0,000*
		lisansüstü	-1,201327	0,271	0,000*
Kuruma Güven	Lisansüstü	ilköğretim	1,072476	0,270	0,001*
		lise ve dengi	0,813047	0,190	0,000*
		önlisans	1,636795	0,326	0,000*
		lisans	0,811674	0,179	0,000*

Tablo 4.29 Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Kuruma Yabancılaşma	6,615	4	1,654	1,664	,157
Yalıtılmışlık	3,307	4	,827	,825	,509
Anlamsızlık	5,483	4	1,371	1,376	,241
Normsuzluk	2,964	4	,741	,739	,566

*= p<0,05 Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.29’da katılımcıların eğitimi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, katılımcıların eğitim ile işe yabancılaşma boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 4.30 Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Savunma Amaçlı Sessizlik	5,162	2	2,581	2,600	,075
Kabullenici Sessizlik	13,050	2	6,525	6,697	,001*
Koruma Amaçlı Sessizlik	11,817	2	5,908	6,047	,003*
İtaat Edici Sessizlik	6,696	2	3,348	3,385	,035*

*= p<0,05 Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.30’da katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA testi analiz sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sessizlik boyutlarından “kabullenici sessizlik”, “koruma amaçlı sessizlik” ve “itaat edici sessizlik” arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). 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 düzeydedir (Tablo 4.31). Toplumsal algı düşünüldüğünde dul medeni durumundaki katılımcıların koruma amaçlı sessizlik puanlarının yüksek olmasının anlamlı olduğu düşünülmektedir. Kutlay’ın (2012), araştırma görevlileri ile yaptığı çalışma da bu çalışmada olduğu gibi, evli araştırma görevlilerinin kabullenme puanları, bekar araştırma görevlilerinin kabullenme puanlarından yüksek çıkmıştır. Evli katılımcıların ailevi sorumluluğu da yükledikleri için olumsuz durumlar karşısında kabullenmeyi tercih ettikleri düşünülmektedir.

Tablo 4.31 Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Medenidurum	(J) Medenidurum	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Kabullenici Sessizlik	Evli	bekar	0,456339	0,125	0,001*
		dul	0,036790	0,198	0,981
	Bekar	evli	-0,456339	0,125	0,001*
		dul	-0,419550	0,221	0,140
	Dul	evli	-0,036790	0,198	0,981
		bekar	0,419550	0,221	0,140
Koruma Amaçlı Sessizlik	Evli	bekar	0,137980	0,125	0,513
		dul	-0,621790	0,198	0,005*
	Bekar	evli	-0,137980	0,125	0,513
		dul	-0,759770	0,221	0,002*
	Dul	evli	0,621790	0,198	0,005*
		bekar	0,759770	0,221	0,002*
İtaat Edici Sessizlik	Evli	bekar	-0,314254	0,126	0,035
		dul	0,086029	0,199	0,902
	Bekar	evli	0,314254	0,126	0,035*
		dul	0,400284	0,222	0,171
	Dul	evli	-0,086029	0,199	0,902
		bekar	-0,400284	0,222	0,171

Tablo 4.32 Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yöneticiye Güven	11,563	2	5,782	5,913	,003*
Çalışma Arkadaşları Güven	5,902	2	2,951	2,978	,052
Kuruma Güven	6,554	2	3,277	3,312	,037*

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.32’de katılımcıların medeni durumları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları görülmektedir. Sonuçlara göre katılımcıların cinsiyeti ile örgüte güven boyutlarından “yöneticiye güven” ve “kuruma güven” arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Bekarlar, evli ve dul medeni durumuna sahip olan katılımcılara göre yöneticiye güven puanları daha yüksek iken, evli katılımcıların kuruma güven düzeyleri bekarlara göre yüksektir. Altuntaş’ın (2008) hemşiler üzerinde yaptığı çalışma ise bu çalışma sonuçları ile örtüşmemektedir. Çalışmada evli hemşirelerin yöneticiye güven puanı bekarlara göre yüksek çıkmıştır.

Tablo 4.33 Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Medeni durum	(J) Medeni durum	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Yöneticiye Güven	Evli	bekar	-0,409564	0,125	0,003*
		dul	0,129680	0,198	0,790
	Bekar	evli	0,409564	0,125	0,003*
		dul	0,539244	0,221	0,040*
	Dul	evli	-0,129680	0,198	0,790
		bekar	-0,539244	0,221	0,040*
Kuruma Güven	Evli	bekar	0,286841	0,126	0,040*
		dul	-0,182167	0,199	0,631
	Bekar	evli	-0,286841	0,126	0,040*
		dul	-0,469008	0,222	0,089
	Dul	evli	0,182167	0,199	0,631
		bekar	0,469008	0,222	0,089

Tablo 4.34 Katılımcıların Medeni Durumu ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Kuruma Yabancılaşma	,966	2	,483	,482	,618
Yalıtılmışlık	19,306	2	9,653	10,056	,000*
Anlamsızlık	11,053	2	5,527	5,645	,004*
Normsuzluk	1,039	2	,519	,518	,596

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.34’de katılımcıların medeni durumları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre katılımcıların medeni durumları ile işe yabancılaşma boyutlarından “yalıtılmışlık” ve “anlamsızlık” arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Medeni durumu dul olan katılımcılar evli ve bekarlara göre daha çok yalıtılmışlık ve anlamsızlık hissetmektedirler. Dul medeni durumunda olanlara karşı toplumun sahip olduğu ön yargıların bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir. Tekin (2012) çalışmasında da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Tekin’in çalışmasında dul çalışanların topluma yabancılaşma seviyeleri diğer medeni hallere mensup çalışanlara nazaran oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.35 Katılımcıların Medeni Durumu ile İşe Yabancılaşma Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Medeni durum	(J) Medeni durum	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Yalıtılmışlık	Evli	bekar	0,222530	0,124	0,172
		dul	-0,758120	0,196	0,000*
	Bekar	evli	-0,222530	0,124	0,172
		dul	-0,980650	0,219	0,000*
	Dul	evli	0,758120	0,196	0,000*
		bekar	0,980650	0,219	0,000*
Anlamsızlık	Evli	bekar	-0,082408	0,125	0,788
		dul	-0,663405	0,198	0,003*
	Bekar	evli	0,082408	0,125	0,788
		dul	-0,580997	0,221	0,024*
	Dul	evli	0,663405	0,198	0,003*
		bekar	0,580997	0,221	0,024

Tablo 4.36 Katılımcıların Çalışma Süresi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Savunma Amaçlı Sessizlik	,951	3	,317	,316	,814
Kabullenici Sessizlik	6,407	3	2,136	2,153	,093
Koruma Amaçlı Sessizlik	3,356	3	1,119	1,120	,341
İtaat Edici Sessizlik	10,613	3	3,538	3,602	,014*

*= p<0,05 Anlamli farklılık vardır.

Tablo 4.36’da katılımcıların çalışma süresi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre katılımcıların çalışma süresi ile örgütsel sessizlik boyutlarından “itaat edici sessizlik” arasında anlamlı farklılık vardır (p=0,01). 0-5 yıl süresi çalışanlar diğer çalışma sürelerine göre daha çok itaat edici sessizliğe sahiptir. Tülübaş ve Celep (2014), çalışmasında öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, belirtilen nedenler 1-6 yıldır bulundukları kurumda çalışmakta olan öğretim elemanlarını daha fazla sessizliğe iterken, 13 yıl ve üzeri süreyle mevcut kurumlarında çalışmakta olan öğretim elemanlarını daha az sessizliğe itmektedir.

Tablo 4.37 Katılımcıların Çalışma Süresi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Çalışma süresi	(J) Çalışma süresi	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
İtaat Edici Sessizlik	0-5 yıl	6-12 yıl	0,322776	0,148	0,132
		13-20 yıl	0,321040	0,133	0,045*
		20 yıl üstü	0,002980	0,123	1,000
	6-12 yıl	0-5 yıl	-0,322776	0,148	0,132
		13-20 yıl	-0,001736	0,154	1,000
		20 yıl üstü	-0,319796	0,146	0,126
	13-20 yıl	0-5 yıl	-0,321040	0,133	0,045*
		6-12 yıl	0,001736	0,154	1,000
		20 yıl üstü	-0,318060	0,130	0,069
	20 yıl üstü	0-5 yıl	-0,002980	0,123	1,000
		6-12 yıl	0,319796	0,146	0,126
		13-20 yıl	0,318060	0,130	0,069

Tablo 4.38 Katılımcıların Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yöneticiye Güven	1,272	3	,424	,422	,737
Çalışma Arkadaşları Güven	1,420	3	,473	,472	,702
Kuruma Güven	10,788	3	3,596	3,662	,013*

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.39’da katılımcıların çalışma süresi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları görülmektedir. Sonuçlara göre çalışma süresi ile örgütsel güven boyutları arasında “kuruma güven” arasında anlamlı farklılık vardır ($p=0,013$). 0-5 yıl çalışanlar 6-12 yıl çalışma süresi olanlara göre daha fazla kuruma güven duymaktadır (Tablo 4.29). Yeni işe başlayan çalışanların kurumla ilgili herhangi bir fikre sahip olmamalarının bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir. Agun (2012) tarafından ve Özkan (2012) tarafından yapılan çalışmalarda, çalışma süresi değişkeni bakımından örgütsel güven puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 4.39 Katılımcıların Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Çalışma süresi	(J) Çalışma süresi	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Kuruma Güven	0-5 yıl	6-12 yıl	0,491408	0,148	0,006*
		13-20 yıl	0,182989	0,133	0,513
		20 yıl üstü	0,191716	0,122	0,400
	6-12 yıl	0-5 yıl	-0,491408	0,148	0,006*
		13-20 yıl	-0,308419	0,154	0,188
		20 yıl üstü	-0,299692	0,145	0,166
	13-20 yıl	0-5 yıl	-0,182989	0,133	0,513
		6-12 yıl	0,308419	0,154	0,188
		20 yıl üstü	0,008727	0,129	1,000
	20 yıl üstü	0-5 yıl	-0,191716	0,122	0,400
		6-12 yıl	0,299692	0,145	0,166
		13-20 yıl	-0,008727	0,129	1,000

Tablo 4.40 Katılımcıların Çalışma Süresi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Kuruma Yabancılaşma	17,318	3	5,773	5,971	,001*
Yalıtılmışlık	7,694	3	2,565	2,593	,052
Anlamsızlık	10,086	3	3,362	3,418	,017*
Normsuzluk	2,831	3	,944	,943	,420

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.40’da katılımcıların çalışma süresi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları görülmektedir. Sonuçlara göre, çalışma süresi ile işe yabancılaşma boyutlarından “kuruma yabancılaşma” ve “anlamsızlık” arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$). 20 yıl üstü çalışanlar diğer çalışma sürelerine göre daha çok kuruma yabancılaşmakla birlikte yine 20 yıl üstü çalışanlar 0-5 yıl çalışma süresi olanlara göre daha çok anlamsızlaşmaktadırlar. Kösterelioğlu (2011) de okullarda yaptığı çalışmada, okula yabancılaşma boyutunda en düşük puana 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanların olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışma süresinin fazla olan katılımcılarda yabancılaşmanın daha çok yaşanması araştırmada beklenen bir sonuçtur.

Tablo 4.41 Katılımcıların Çalışma Süresi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Çalışma süresi	(J) Çalışma süresi	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Kuruma Yabancılaşma	0-5 yıl	6-12 yıl	0,022408	0,147	0,999
		13-20 yıl	0,179858	0,132	0,521
		20 yıl üstü	-0,334294	0,122	0,031*
	20 yıl üstü	0-5 yıl	0,334294	0,122	0,031*
		6-12 yıl	0,356702	0,144	0,045*
		13-20 yıl	0,514152	0,128	0,000*
Anlamsızlık	0-5 yıl	6-12 yıl	-0,309412	0,148	0,160
		13-20 yıl	-0,317182	0,133	0,081
		20 yıl üstü	-0,361200	0,123	0,018*
	20 yıl üstü	0-5 yıl	0,361200	0,123	0,018
		6-12 yıl	0,051788	0,145	0,984
		13-20 yıl	0,044018	0,129	0,986

Tablo 4.42 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Savunma Amaçlı Sessizlik	5,465	3	1,822	1,832	,141
Kabullenici Sessizlik	19,109	3	6,370	6,619	,000*
Koruma Amaçlı Sessizlik	1,168	3	,389	,388	,762
İtaat Edici Sessizlik	1,716	3	,572	,570	,635

*= p<0,05 Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.42’de katılımcıların yaşları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaşları ile örgütsel sessizlik boyutlarından “kabullenici sessizlik” arasında anlamlı farklılık vardır (p=0,000). 42 ve yaş üstü grup katılımcıların kabullenici sessizlik puanları 25-32 ve 33-41 yaş grup katılımcılara göre daha fazladır. Şehitoğlu’nun (2010) çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmış, orta yaşta olan çalışanların kabul edici sessizlik puanları yaşlı olan çalışanlara göre düşük çıkmıştır. Uzun çalışma süresine sahip çalışanların zamanla birşeyi değiştiremeyeceklerini kabul edip sessiz kaldıkları düşünülmektedir.

Tablo 4.43 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Kabullenici Sessizlik	18-24 yaş	25-32 yaş	0,373200	0,216	0,312
		33-41 yaş	0,367522	0,228	0,372
		42 yaş ve üstü	-0,058565	0,207	0,992
	25-32 yaş	18-24 yaş	-0,373200	0,216	0,312
		33-41 yaş	-0,005678	0,147	1,000
		42 yaş ve üstü	-0,431764	0,113	0,001*
	33-41 yaş	18-24 yaş	-0,367522	0,228	0,372
		25-32 yaş	0,005678	0,147	1,000
		42 yaş ve üstü	-0,426087	0,133	0,008*
	42 yaş ve üstü	18-24 yaş	0,058565	0,207	0,992
		25-32 yaş	0,431764	0,113	0,001*
		33-41 yaş	0,426087	0,133	0,008*

Tablo 4.44 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yöneticiye Güven	9,118	3	3,039	3,083	,027*
Çalışma ArkadaşlarıGüven	15,487	3	5,162	5,316	,001*
Kuruma Güven	2,268	3	,756	,755	,520

*= p<0,05 Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.44’de katılımcıların yaşları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaş ile örgütsel güven boyutlarından “yöneticiye güven” ve “çalışma arkadaşlarına güven” arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05). 18-24 yaş grubu katılımcılar 42 yaş ve üstü gruba göre daha çok yöneticiye güven duymaktadır. 33-41 yaş arası katılımcılar ise diğer yaş gruplarına göre çalışma arkadaşlarına daha çok güven duymaktadır.

Tablo 4.45 Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Güven Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Yöneticiye Güven	18-24 yaş	25-32 yaş	0,538488	0,219	0,068
		33-41 yaş	0,567374	0,230	0,068
		42 yaş ve üstü	0,634009	0,209	0,014*
	42 yaş ve üstü	18-24 yaş	-0,634009	0,209	0,014*
		25-32 yaş	-0,095521	0,114	0,836
		33-41 yaş	-0,066635	0,135	0,960
Çalışma Arkadaşlarına Güven	18-24 yaş	25-32 yaş	-0,241197	0,217	0,684
		33-41 yaş	-0,744721	0,229	0,007*
		42 yaş ve üstü	-0,355489	0,208	0,319
	33-41 yaş	18-24 yaş	0,744721	0,229	0,007*
		25-32 yaş	0,503524	0,148	0,004*
		42 yaş ve üstü	0,389232	0,134	0,020*
	42 yaş ve üstü	18-24 yaş	0,355489	0,208	0,319
		25-32 yaş	0,114292	0,113	0,744
		33-41 yaş	-0,389232	0,134	0,020

Tablo 4.46 Katılımcıların Yaşları ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Kuruma Yabancılaşma	3,469	3	1,156	1,157	,326
Yalıtılmışlık	6,666	3	2,222	2,241	,083
Anlamsızlık	2,114	3	,705	,703	,550
Normsuzluk	,243	3	,081	,080	,971

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.46’da katılımcıların yaşları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaşları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,005$).

Tablo 4.47 Katılımcıların Unvanları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Savunma Amaçlı Sessizlik	6,896	5	1,379	1,385	,229
Kabullenici Sessizlik	13,136	5	2,627	2,678	,051
Koruma Amaçlı Sessizlik	,933	5	,187	,185	,968
İtaat Edici Sessizlik	3,154	5	,631	,628	,678

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.47’de katılımcıların unvanları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre katılımcıların unvanları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0,05$).

Tablo 4.48 Katılımcıların Unvanları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yöneticiye Güven	3,998	5	,800	,798	,552
Çalışma Arkadaşları Güven	4,346	5	,869	,868	,503
Kuruma Güven	9,143	5	1,829	1,846	,103

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.48’de katılımcıların unvanları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların unvanları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.49 Katılımcıların Unvanları ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analiz Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Kuruma Yabancılaşma	9,470	5	1,894	1,914	,091
Yalıtılmışlık	10,856	5	2,171	2,201	,053
Anlamsızlık	12,871	5	2,574	2,622	,054
Normsuzluk	4,729	5	,946	,945	,451

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.49’da katılımcıların unvanları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların unvanları ile işe yabancılaşma boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

4.9.3. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güvene İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıdaki tablolarda katılımcıların örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşmalarına ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.50 Katılımcıların Örgütsel Sessizliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Kabullenici Sessizlik	435	2,854	1,0948
Savunma Amaçlı Sessizlik	435	2,170	1,0449
Koruma Amaçlı Sessizlik	435	3,250	1,2637
İtaat Edici Sessizlik	435	2,310	1,3150

Katılımcıların örgütsel sessizlikleri genel olarak incelendiğinde, en yüksek ortalamanın koruma amaçlı sessizlik boyutuna ait olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, kabullenici sessizlik, itaat edici sessizlik ve son olarak savunma amaçlı sessizlik boyutları takip etmektedir (4.50).

Tablo 4.51 Katılımcıların İşe Yabancılaşmalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Yabancılaşma	435	2,971	1,2753
Yalıtılmışlık	435	2,282	1,0752
Anlamsızlaşma	435	2,356	1,0012
Normsuzluk	435	2,120	,96121

Katılımcıların işe yabancılaşmaları genel olarak incelendiğinde, Tablo 4.51’de görüldüğü üzere en yüksek ortalamanın kuruma yabancılaşma boyutu olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla anlamsızlaşma, yalıtılmışlık ve en son normsuzluk boyutları takip etmektedir.

Tablo 4.52 Katılımcıların Örgütsel Güvenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Güven	435	2,565	1,2753
Yöneticiye Güven	435	3,172	1,0752
Çalışma Arkadaşlarına Güven	435	3,350	1,0012

Katılımcıların örgütsel güvenleri genel olarak incelendiğinde, Tablo 4.52’de en yüksek ortalamanın çalışma arkadaşlarına güvenin olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla yöneticiye güven ve kuruma güven takip etmektedir.

4.9.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. 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 modellere çoklu regresyon modelleri denilmektedir (Ünver vd., 2006:399).

Örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için kurulan, ayrıntılı korelasyon ilişkisi ve Model A, Model B ve Model C analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.53 Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Savunma Amaçlı S.											
2.Kabullenici Sessizlik	0,000										
	1,000										
3. Koruma Amaçlı S.	0,000	0,000									
	1,000	1,000									
4. İtaat Edici Sessizlik	0,000	0,000	0,000								
	1,000	1,000	1,000								
5. Kuruma Yabancılaşma	0,390	0,489	0,311	0,386							
	0,000*0,000*0,000*0,000*										
6.Yalıtılmışlık	0,361	0,408	0,308	0,402	0,000						
	0,000*0,000*0,000*0,000*	1,000									
7. Anlamsızlık	0,456	0,378	0,345	0,382	0,000	0,000					
	0,000*0,000*0,000*0,000*	1,000	1,000								
8. Normsuzluk	0,496	0,394	0,342	0,522	0,000	0,000	0,000				
	0,000*0,000*0,000*0,000*	1,000	1,000	1,000							
9.Yöneticiye Güven	-0,083	-0,147	0,128	0,029	-0,070	-0,070	-,028	0,002			
	0,563	0,002*0,001*0,000*	0,147	0,089	0,558	0,972					
10. Çalışma Ark. Güven	-0,015	-0,072	0,122	0,157	0,057	-0,072	0,047	0,117	0,000		
	0,756	0,134	0,000*0,000*	0,237	0,133	0,329	0,015*	1,000			
11. Kuruma Güven	0,118	-0,022	0,152	0,200	0,255	-0,425	0,129	0,221	0,000	0,000	
	0,000*	0,656	0,000*0,000*0,000*	0,000*0,000*	0,000*0,000*	0,007*	0,000*	1,000	1,000		

MODEL A- Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişkeni ile Örgütsel Güven ve İşe Yabancılaşma Bağımsız Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırma için kurulan Model A’da örgütsel sessizlik boyutları bağımlı değişken olarak ele alınırken, örgütsel güven ve işe yabancılaşma boyutları bağımsız değişken olarak incelenmektedir.

Tablo 4.54 Kabullenici Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,173 ^a	,030	,023	,84381	,030	4,442	3	431	,004*

a. Bağımsız Değişken: Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Yöneticiye Güven

b. Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için Güvenirlilik Aralığı	
		B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız)	3,003	0,165		18,221	0,000	2,679	3,327
	Yöneticiye Güven	-0,182	0,058	-0,213	-3,170	0,002*	-0,295	-0,069
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	-0,035	0,053	-0,038	-0,656	0,512	-0,140	0,070
	Kuruma Güven	0,125	0,059	0,140	2,133	0,033*	0,010	0,241

Tablo 4.54 incelendiğinde kabullenici sessizlik ile örgütsel güven arasındaki regresyon ilişkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,004$). Örgütsel güven alt boyutları kabullenici sessizliğin % 3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,30$; $F=4,442$). Kabullenici sessizlik ile örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ($p=0,000$; $\beta=-,213$) arasındaki ilişki istatistiksel açıdan negatif yönde anlamlıdır. Bu sonuç H1 hipotezini desteklemektedir. Kabullenici sessizlik ile kuruma güven ($p=0,033$) pozitif yönde ilişkilidir ve H2 hipotezi desteklenmiştir. Çalışma arkadaşlarına güven ($p=,512$) arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

Tablo 4.55 Kabullenici Sessizlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,526 ^a	,277	,270	,72170	,277	41,131	4	430	,000*

a.Bağımsız Değişken: Normsuzluk, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuruma Yabancılaşma

b.Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için Güvenirlik Aralığı	
		B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız Değişken)	1,171	0,122		9,589	0,000	0,931	1,411
	Kuruma Yabancılaşma	0,329	0,055	0,327	5,983	0,000*	0,221	0,437
	Yalıtılmışlık	0,092	0,060	0,089	1,531	0,126	-0,026	0,210
	Anlamsızlık	0,080	0,054	0,083	1,479	0,140	-0,026	0,186
	Normsuzluk	0,115	0,051	0,124	2,254	0,025*	0,015	0,215

a. Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik

Tablo 4.55 incelendiğinde kabullenici sessizlik ile işe yabancılaşma arasındaki regresyon ilişkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu

görülmüştür ($p=0,000$). İşe yabancılaşma alt boyutları kabullenici sessizliğin % 27,7'sini açıklamaktadır ($R^2=,277;F=41,131$). Kabullenici sessizlik ile kuruma yabancılaşma ($p=0,000;\beta=,327$) ve normsuzluk ($p=0,025;\beta=,124$) arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlıdır. Bu sonuç H4 ve H7 hipotezlerini desteklemektedir. Kabullenici sessizlik ile anlamsızlık ve yalıtılmışlık arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p=0,140;p=0,126$).

Tablo 4.56 Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,186 ^a	,035	,028	8,50856	,035	5,132	3	428	,002*

a. Bağımsız Değişken: Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Yöneticiye Güven

b. Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için Güvenirlik Aralığı	
		B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız Değişken)	20,786	1,695		12,261	0,000	17,454	24,118
	Yöneticiye Güven	-1,679	0,588	-0,192	-2,857	0,004*	-2,834	-0,524
	Çalışma Arkadaşlarına G.	-0,052	0,547	-0,006	-0,096	0,924	-1,127	1,022
	Kuruma Güven	2,270	0,601	0,249	3,780	0,000*	1,090	3,451

a. Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik

Tablo 4.56 incelendiğinde savunma amaçlı sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,000$). Örgütsel güven, savunma amaçlı sessizliğin % 3,5'ini açıklamaktadır ($R^2=,035;F=5,132$). Savunma amaçlı sessizlik ile örgütsel güven boyutlarından kuruma güven ($p=0,000;\beta=,249$) pozitif yönde ve yöneticiye güven ($p=0,004;\beta=-,192$) arasındaki ilişki ise negatif yönde anlamlıdır. Bu sonuç ile H8 ve H9 hipotezi kabul edilmiştir. Savunma

amaçlı sessizlik çalışma arkadaşlarına güven ($p=,924$) arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.57 Savunma Amaçlı Sessizlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,544 ^a	,296	,289	,27612	,296	63,531	4	427	,000*

a. Bağımsız Değişken: Normsuzluk, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuruma Yabancılaşma

b. Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik

	B	Std. Hata	Beta	t	sig	Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	7,562	1,231		6,144	0,000	5,143	9,981
Kuruma Yabancılaşma	1,260	0,555	0,123	2,270	0,024*	0,169	2,351
Yalıtılmışlık	-0,212	0,608	-0,020	-0,349	0,727	-1,406	0,982
Anlamsızlık	2,165	0,549	0,220	3,947	0,000*	1,087	3,244
Normsuzluk	2,972	0,519	0,311	5,731	0,000*	1,953	3,991

a. Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik

Tablo 4.57 incelendiğinde savunma amaçlı sessizlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,000$). İşe yabancılaşma, savunma amaçlı sessizliğin % 29,6'sını açıklamaktadır ($R^2=,296$; $F=63,531$). Savunma amaçlı sessizlik ile anlamsızlık ($p=0,000$; $\beta=,220$), kuruma yabancılaşma ($p=0,024$; $\beta=,123$) ve normsuzluk ($p=0,000$; $\beta=,311$) arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlıdır. Bu nedenle H11, H13 ve H14 hipotezleri kabul edilmiştir. Savunma amaçlı sessizlik ile yalıtılmışlık ($p=,727$) arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 4.58 Koruma Amaçlı Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,234 ^a	,055	,048	4,27124	,055	8,343	3	431	,000*

a.Bağımsız Değişken: Kuruma Güven, Çalışma Ark. Güven, Yöneticiye Güven

b.Bağımlı Değişken: Koruma Amaçlı Sessizlik.

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	95% B için Güvenirlilik Aralığı	
	B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	10,307	0,843		12,222	0,000	8,650	11,964
Yöneticiye Güven	0,245	0,294	0,055	0,831	0,406	-0,334	0,823
Çalışma Arkadaşlarına G.	0,388	0,273	0,082	1,420	0,156	-0,149	0,924
Kuruma Güven	0,630	0,301	0,136	2,096	0,037*	0,039	1,222

a. Bağımlı Değişken: Koruma Amaçlı Sessizlik

Tablo 4.58 incelendiğinde koruma amaçlı sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000$). Örgütsel güven, koruma amaçlı sessizliğin % 5,5'ini açıklamaktadır ($R^2=,055$; $F=8,343$). Koruma amaçlı sessizlik ile kuruma güven ($p=0,037$; $\beta=,136$) arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlıdır ve H16 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma arkadaşlarına güven ($p=0,156$) ve yöneticiye güven ($p=0,406$) arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Tablo 4.59 Koruma Amaçlı Sessizlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,402 ^a	,162	,154	4,02772	,162	20,711	4	430	,000

a. Bağımsız Değişken: Normsuzluk, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuruma Yabancılaşma

b. Bağımlı Değişken: Koruma Amaçlı S.

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için Güvenirlik Aralığı	
		B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız Değişken)	8,537	0,681		12,530	0,000	7,198	9,876
	Kuruma Yabancılaşma	0,586	0,306	0,113	1,912	0,057	-0,016	1,188
	Yalıtılmışlık	0,308	0,335	0,058	0,921	0,357	-0,349	0,966
	Anlamsızlık	0,795	0,302	0,160	2,633	0,009*	0,201	1,388
	Normsuzluk	0,753	0,285	0,156	2,642	0,009*	0,193	1,313

a. Bağımlı Değişken: Koruma Amaçlı Sessizlik

Tablo 4.59 incelendiğinde koruma amaçlı sessizlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). İşe yabancılaşma, koruma amaçlı sessizliğin % 16,2'sini açıklamaktadır ($R^2=,162$; $F=20,711$). Koruma amaçlı sessizlik ile işe yabancılaşma boyutlarından normsuzluk ($p=0,009$; $\beta=,156$) ve anlamsızlık ($p=0,009$; $\beta=,160$) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H20 ve H21 hipotezleri kabul edilmiştir. Koruma amaçlı sessizlik ile kuruma yabancılaşma ($p=,057$) ve yalıtılmışlık ($p=0,357$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 4.60 İtaat Edici Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,259 ^a	,067	,060	4,43620	,067	10,290	3	431	,000

a. Bağımsız Değişken: Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Yöneticiye Güven

b. Bağımlı Değişken: İtaat Edici Sessizlik

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	95% B için Güvenirlilik Aralığı	
		B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız Değişken)	10,478	0,876		11,963	0,000	8,757	12,200
	Yöneticiye Güven	-0,460	0,306	-0,099	-1,506	0,133	-1,061	0,140
	Çalışma Arkadaşlarına G.	0,696	0,284	0,141	2,454	0,015*	0,138	1,253
	Kuruma Güven	1,078	0,312	0,223	3,451	0,001*	0,464	1,692

a. Bağımlı Değişken: İtaat Edici Sessizlik

Tablo 4.60 incelendiğinde itaat edici sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). Örgütsel güven, itaat edici sessizliğin % 6,7'sini açıklamaktadır ($R^2=,067$; $F=10,290$). İtaat edici sessizlik ile örgütse güven boyutları olan çalışma arkadaşlarına güven ($p=0,015$; $\beta=,141$) ve kuruma güven ($p=0,001$; $\beta=,223$) arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlıdır, H23 ve H24 hipotezleri kabul edilmiştir. İtaat edici sessizlik ile yöneticiye güven boyutu ($p=,133$) arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.61 İtaat Edici Sessizlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,535 ^a	,286	,280	3,88449	,286	63,097	4	430	,000*

a. Bağımsız Değişken: Normsuzluk, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuruma Yabancılaşma

b. Bağımlı Değişken: İtaat Edici Sessizlik

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	95% B için Güvenirlilik Aralığı	
		B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız)	7,078	0,652		10,861	0,000	5,797	8,359
	Kuruma Yabancılaşma	0,533	0,293	0,098	1,818	0,070	-0,043	1,109
	Yalıtılmışlık	0,599	0,320	0,107	1,872	0,062	-0,030	1,228
	Anlamsızlık	0,173	0,289	0,033	0,601	0,548	-0,394	0,741
	Normsuzluk	1,973	0,273	0,391	7,239	0,000*	1,437	2,509

Tablo 4.61 incelendiğinde itaat edici sessizlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). İşe yabancılaşma, itaat edici sessizliğin % 28,6'sını açıklamaktadır ($R^2=,286$; $F=63,097$). İtaat edici sessizlik ile işe yabancılaşma boyutlarından normsuzluk ($P=0,000$; $\beta=,391$) arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve H28 hipotezi kabul edilmiştir. Kuruma yabancılaşma ($p=0,070$), yalıtılmışlık ($p=0,062$) ve anlamsızlık ($p=0,548$) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

MODEL B – Örgütsel Güven Bağımlı Değişkeni ile Örgütsel Sessizlik ve İşe Yabancılaşma Bağımsız Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güven boyutları bağımlı değişken olarak ele alınırken, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır.

Tablo 4.62 Kuruma Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,318 ^a	,101	,093	,90327	,101	12,030	4	427	,000

a. Bağımsız Değişken: İtaat Edici Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik

b. Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig	95% B için Güvenirlik Aralığı	
		B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız Değişken)	2,245	0,176		12,735	0,000	1,899	2,592
	Savunma Amaçlı S.	-0,003	0,007	-0,027	-0,412	0,680	-0,017	0,011
	Kabullenici S.	-0,252	0,064	-0,225	-3,925	0,000*	-0,378	-0,126
	Koruma Amaçlı S.	0,038	0,012	0,175	3,041	0,002*	0,013	0,062
	İtaat Edici Sessizlik	0,056	0,013	0,271	4,194	0,000*	0,030	0,082

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

Tablo 4.62 incelendiğinde kuruma güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000$). Örgütsel sessizlik kuruma güvenin % 10'unu açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ($p=0,000$; $\beta=-,225$)

arasındaki ilişki istatistiksel olarak negatif yönde anlamlıdır. Kuruma güven ile kuruma amaçlı sessizlik ($p=,002$: $\beta=-,175$) ve itaat edici sessizlik ($p=0,057$: $\beta=-,271$) arasındaki ilişki ise pozitif yönde anlamlıdır. Bu sonuç, H2, H16 ve H23 hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 4.63 Kuruma Güven ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,261 ^a	,068	,060	,91691	,061	7,885	4	430	,000*

a. Bağımsız Değişken: Normsuzluk, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuruma Yabancılaşma

b. Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
		B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız Değişken)	2,245	0,176		12,735	0,000	1,899	2,592
	Kuruma Yabancılaşma	-0,003	0,007	-0,027	-0,412	0,680	-0,017	0,011
	Yalıtılmışlık	-0,252	0,064	-0,225	-3,925	0,000*	-0,378	-0,126
	Anlamsızlık	0,038	0,012	0,175	3,041	0,002*	0,013	0,062
	Normsuzluk	0,056	0,013	0,271	4,194	0,000*	0,030	0,082

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

Tablo 4.63 incelendiğinde kuruma güven ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). İşe yabancılaşma kuruma güvenin % 6,8'ini açıklamaktadır ($R^2=,068$: $F=7,885$). Kuruma güven ile işe yabancılaşma alt boyutları olan yalıtılmışlık ($p=0,000$: $\beta=-,225$) arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı iken normsuzluk ($p=0,000$: $\beta=,271$) ve anlamsızlık ($p=0,002$: $\beta=,175$) arasındaki ilişki istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle H30, H31

ve H32 hipotezlerini desteklemektedir. Kuruma güven ile işe yabancılaşma alt boyutlarından kuruma yabancılaşma ($p=0,680$) arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.64 Yöneticiye Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,368 ^a	,135	,127	,92128	,135	16,729	4	427	,000

a. Bağımsız Değişken: İtaat Edici Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik

b. Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	T	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	3,892	0,158		24,587	0,000	3,581	4,203
Savunma Amaçlı S.	-0,003	0,006	-0,025	-0,455	0,650	-0,015	0,010
Kabullenici Sessizlik	-0,240	0,062	-0,206	-3,839	0,000*	-0,362	-0,117
Koruma Amaçlı S.	0,230	0,046	0,233	5,025	0,000*	0,140	0,320
İtaat Edici Sessizlik	0,259	0,045	0,262	5,692	0,000*	0,169	0,348

a. Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Tablo 4.64 incelendiğinde yöneticiye güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). Örgütsel sessizlik yöneticiye güvenin % 13,5'ini açıklamaktadır ($R^2=,135$; $F=16,729$). Yöneticiye güven ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizlik ($p=0,000$; $\beta=-,206$) arasında istatistiksel açıdan negatif yönde bir ilişki bulunurken, itaat edici sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,262$) ve koruma amaçlı sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,233$) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, H1, H22 ve H15 hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 4.65 Yöneticiye Güven ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,167 ^a	,028	,019	,97839	,028	3,089	4	430	,016*

a. Bağımsız Değişken: Normsuzluk, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuruma Yabancılaşma

b. Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	3,032	0,165		18,319	0,000	2,706	3,357
Kuruma Yabancılaşma	0,072	0,074	0,061	0,966	0,335	-0,074	0,218
Yalıtılmışlık	0,011	0,081	0,009	0,139	0,889	-0,148	0,171
Anlamsızlık	-0,198	0,073	-0,177	-2,700	0,007*	-0,342	-0,054
Normsuzluk	0,183	0,069	0,168	2,642	0,009*	0,047	0,319

a. Bağımlı Değişken: Yöneticiye G.

Tablo 4.65 incelendiğinde yöneticiye güven ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,016$). İşe yabancılaşma alt boyutlarından anlamsızlık ($p=0,027$; $\beta=-,106$) arasında negatif yönde, normsuzluk ($p=0,009$; $\beta=-,168$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H35, H36 hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticiye güven ile işe yabancılaşma alt boyutlarından yalıtılmışlık ($p=,089$), kuruma yabancılaşma ($p=0,335$) arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.66 Çalışma Arkadaşlarına Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,321 ^a	,103	,095	,87688	,103	12,267	4	427	,000*

a. Bağımsız Değişken: İtaat Edici Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik

b. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına G.

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaş tırılmamış Katsayılar	T	Sig.	95% B için güven aralığı	
		B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Bağımsız Değişken)	3,838	0,151		25,471	0,000	3,541	4,134
	Savunma Amaçlı S.	0,001	0,006	0,006	0,108	0,914	-0,011	0,012
	Kabullenici Sessizlik	-0,169	0,059	-0,156	-2,850	0,005*	-0,286	-0,053
	Koruma Amaçlı S.	0,237	0,044	0,258	5,448	0,000*	0,152	0,323
	İtaat Edici Sessizlik	0,166	0,043	0,181	3,845	0,000*	0,081	0,251

a. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven

Tablo 4.66 incelendiğinde çalışma arkadaşlarına güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p=0,000$). Örgütsel sessizlik çalışma arkadaşlarına güvenin % 10'unu açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ($p=0,005$; $\beta=-,156$) ile çalışma arkadaşlarına güven arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. İtaat edici sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,181$) ve koruma amaçlı sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,258$) arasındaki ilişki ise pozitif yönde anlamlıdır. Savunma amaçlı sessizlik ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuç, H3, H17 ve H24 hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 4.67 Çalışma Arkadaşlarına Güven ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,212 ^a	,045	,036	,90877	,045	5,079	4	430	,001*

a. Bağımsız Değişken: Normsuzluk, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuruma Yabancılaşma

b. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	3,328	0,154		21,652	0,000	3,026	3,630
Kuruma Yabancılaşma	-0,102	0,069	-0,092	-1,469	0,143	-0,238	0,034
Yalıtılmışlık	-0,113	0,075	-0,100	-1,492	0,136	-0,261	0,036
Anlamsızlık	-0,003	0,068	-0,003	-0,045	0,964	-0,137	0,131
Normsuzluk	0,270	0,064	0,265	4,199	0,000*	0,144	0,396

a. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven

Tablo 4.67 incelendiğinde çalışma arkadaşlarına güven ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). İşe yabancılaşma çalışma arkadaşlarına güvenin % 4,5'ini açıklamaktadır ($R^2=,045$; $F=5,079$). Çalışma arkadaşlarına güven ile işe yabancılaşma alt boyutlarından kuruma yabancılaşma ($p=0,143$), yalıtılmışlık ($p=,465$) ve anlamsızlık ($0,091$) arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Çalışma arkadaşlarına güven ve normsuzluk ($p=0,000$; $\beta=,279$) ile arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır. Bu sonuca göre H_{40} hipotezleri kabul edilmiştir.

MODEL C – İşe Yabancılaşma Bağımlı Değişkeni ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde işe yabancılaşma alt boyutları bağımlı değişken olarak ele alınırken, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınacaktır.

Tablo 4.68 Kuruma Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,131 ^a	,017	,010	,83678	,017	2,513	3	431	,058

a. Bağımsız Değişken: Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Yöneticiye Güven

b. Bağımlı Değişken: Kuruma Yabancılaşma

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaş tırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	2,498	0,165		15,120	0,000	2,173	2,823
Yöneticiye Güven	0,028	0,058	0,033	0,490	0,625	-0,085	0,142
Çalışma Arkadaşlarına G.	-0,094	0,053	-0,103	-1,753	0,080	-0,199	0,011
Kuruma Güven	0,118	0,059	0,132	1,995	0,047*	0,002	0,233

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Yabancılaşma

Tablo 4.68 incelendiğinde kuruma yabancılaşma ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür ($p=0,058$). hipotezlerini desteklemektedir. Kuruma yabancılaşma ile örgütsel güven alt boyutlarından kuruma güven arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,047$; $\beta=,132$). Böylece, H29 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.69 Kuruma Yabancılaşma ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,520 ^a	,271	,264	,264	,271	39,586	4	427	,000

a. Bağımsız Değişken: İtaat Edici Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik

b. Bağımlı Değişken: Kuruma Yabancılaşma

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	T	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	1,024	0,141		7,245	0,000	0,746	1,302
Savunma Amaçlı S.	0,010	0,006	0,103	1,759	0,079	-0,001	0,021
Kabullenici Sessizlik	0,356	0,051	0,358	6,933	0,000*	0,255	0,457
Koruma Amaçlı S.	0,011	0,010	0,055	1,057	0,291	-0,009	0,030
İtaat Edici Sessizlik	0,018	0,011	0,100	1,716	0,087	-0,003	0,039

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Yabancılaşma

Tablo 4.69 incelendiğinde kuruma yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). Örgütsel sessizlik kuruma yabancılaşmanın % 27,1'ini açıklamaktadır ($R^2=,271$; $F=39,586$). Örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,358$) ile kuruma yabancılaşma arasındaki ilişki istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç H4 hipotezini desteklemektedir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ($p=,157$), koruma amaçlı sessizlik ($p=0,534$) ve itaat edici sessizlik ($p=0,087$) ile kuruma yabancılaşma arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.70 Yalıtılmışlık ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,256 ^a	,066	,059	,79591	,066	10,118	3	431	,000*

a. Bağımsız Değişken: Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Yöneticiye Güven

b. Bağımlı Değişken: Yalıtılmışlık

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	2,061	0,157		13,117	0,000	1,752	2,370
Yöneticiye Güven	-0,111	0,055	-0,133	-2,021	0,044*	-0,219	-0,003
Çalışma Arkadaşlarına G.	-0,107	0,051	-0,121	-2,112	0,035*	-0,207	-0,007
Kuruma Güven	0,303	0,056	0,349	5,401	0,000*	0,193	0,413

a. Bağımlı Değişken: Yalıtılmışlık

Tablo 4.70 incelendiğinde yalıtılmışlık ile örgütsel güven arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). Örgütsel güven, yalıtılmışlığın % 6,6'sını açıklamaktadır ($R^2=,066$; $F=10,118$). Örgütsel güven alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ($p=0,035$; $\beta=-,121$) ve yöneticiye güven ($p=0,044$; $\beta=-,133$) ile yalıtılmışlık arasındaki ilişki istatistiksel açıdan negatif yönde anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$; $\beta=-,425$). Yalıtılmışlık ile kuruma güven arasındaki ilişki ise pozitif yönde anlamlıdır ($p=0,000$; $\beta=-,425$). Bu sonuç, H38, H34 ve H30 hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 4.71 Yalıtılmışlık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,470 ^a	,221	,214	,72998	,221	30,302	4	427	,000*

a. Bağımsız Değişken: İtaat Edici Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik

b. Bağımlı Değişken: Yalıtılmışlık

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşdırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	0,766	0,142		5,376	0,000	0,486	1,046
Savunma Amaçlı S.	0,007	0,006	0,076	1,250	0,212	-0,004	0,019
Kabullenici Sessizlik	0,231	0,052	0,238	4,462	0,000*	0,129	0,333
Koruma Amaçlı S.	0,012	0,010	0,066	1,235	0,218	-0,007	0,032
İtaat Edici Sessizlik	0,034	0,011	0,191	3,173	0,002*	0,013	0,055

a. Bağımlı Değişken: Yalıtılmışlık

Tablo 4.71 incelendiğinde yalıtılmışlık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000$). Örgütsel sessizlik, yalıtılmışlığın % 22,1'ini açıklamaktadır ($R^2=,221$; $F=30,302$). Yalıtılmışlık ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,238$) ve itaat edici sessizlik ($p=0,002$; $\beta=,191$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu sonuç, H5 ve H26 hipotezlerini desteklemektedir. Yalıtılmışlık ile savunma amaçlı sessizlik ($p=0,212$) ve koruma amaçlı sessizlik ($p=0,218$) arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.72 Anlamsızlık ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,183 ^a	,033	,027	,86913	,033	4,963	3	431	,002

a. Bağımsız Değişken: Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Yöneticiye Güven

b. Bağımlı Değişken: Anlamsızlık

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	2,160	0,172		12,586	0,000	1,822	2,497
Yöneticiye Güven	-0,191	0,060	-0,214	-3,189	0,002*	-0,309	-0,073
Çalışma Arkadaşlarına G.	0,050	0,056	0,053	0,905	0,366	-0,059	0,159
Kuruma Güven	0,204	0,061	0,219	3,328	0,001*	0,083	0,324

a. Bağımlı Değişken: Anlamsızlık

Tablo 4.73 incelendiğinde anlamsızlık ile örgütsel güven arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=,002$). Anlamsızlık ile yöneticiye güven ($p=0,002$; $\beta=,214$) arasında negatif yönde kuruma güven ($p=0,001$; $\beta=,219$) arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç H35 ve H31 hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 4.73 Anlamsızlık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,498 ^a	,248	,148	,76498	,248	35,255	4	427	,000*

a. Bağımsız Değişken: İtaat Edici Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik

b. Bağımlı Değişken: Anlamsızlık

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaş tırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	0,763	0,149		5,110	0,000	0,470	1,056
Savunma Amaçlı S.	0,027	0,006	0,264	4,453	0,000*	0,015	0,039
Kabullenici Sessizlik	0,160	0,054	0,154	2,946	0,003*	0,053	0,267
Koruma Amaçlı S.	0,020	0,011	0,100	1,905	0,057	0,000	0,041
İtaat Edici Sessizlik	0,016	0,011	0,085	1,449	0,148	-0,006	0,039

a. Bağımlı Değişken: Anlamsızlık

Tablo 4.73 incelendiğinde anlamsızlık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). Örgütsel sessizlik anlamsızlığın % 24,8'ini açıklamaktadır ($R^2=,248$; $F=35,255$). Örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,264$), kabullenici sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,154$) ile anlamsızlık arasındaki ilişki istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç H13, H6 desteklemektedir. Anlamsızlık ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından korumacı sessizlik ($p=,057$) ve itaat edici sessizlik ($p=0,148$) arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.74 Normsuzluk ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,250 ^a	,063	,056	,881194	,063	9,616	3	431	,000*

a. Bağımsız Değişken: Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Yöneticiye Güven

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata				Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	2,159	0,042		51,048	0,000	2,076	2,242
Yöneticiye Güven	0,002	0,042	0,002	0,036	0,971	-0,082	0,085
Çalışma Arkadaşlarına G	0,201	0,042	0,221	4,747	0,000*	0,118	0,284
Kuruma Güven	0,106	0,042	0,117	2,512	0,012*	0,023	0,190

a. Bağımlı Değişken: Normsuzluk

Tablo 4.74 incelendiğinde normsuzluk ile örgütsel güven arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Örgütsel güven anlamsızlığın % 6,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=,063$; $F=9,616$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ($p=0,000$; $\beta=,221$) ve kuruma güven ($p=0,000$; $\beta=,117$) ile normsuzluk arasındaki ilişki istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç H32, H40 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 4.75 Normsuzluk ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistik				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	p
1	,575 ^a	,331	,325	,74291	,331	52,804	4	427	,000*

a. Bağımsız Değişken: İtaat Edici Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik

b. Bağımlı Değişken: Normsuzluk

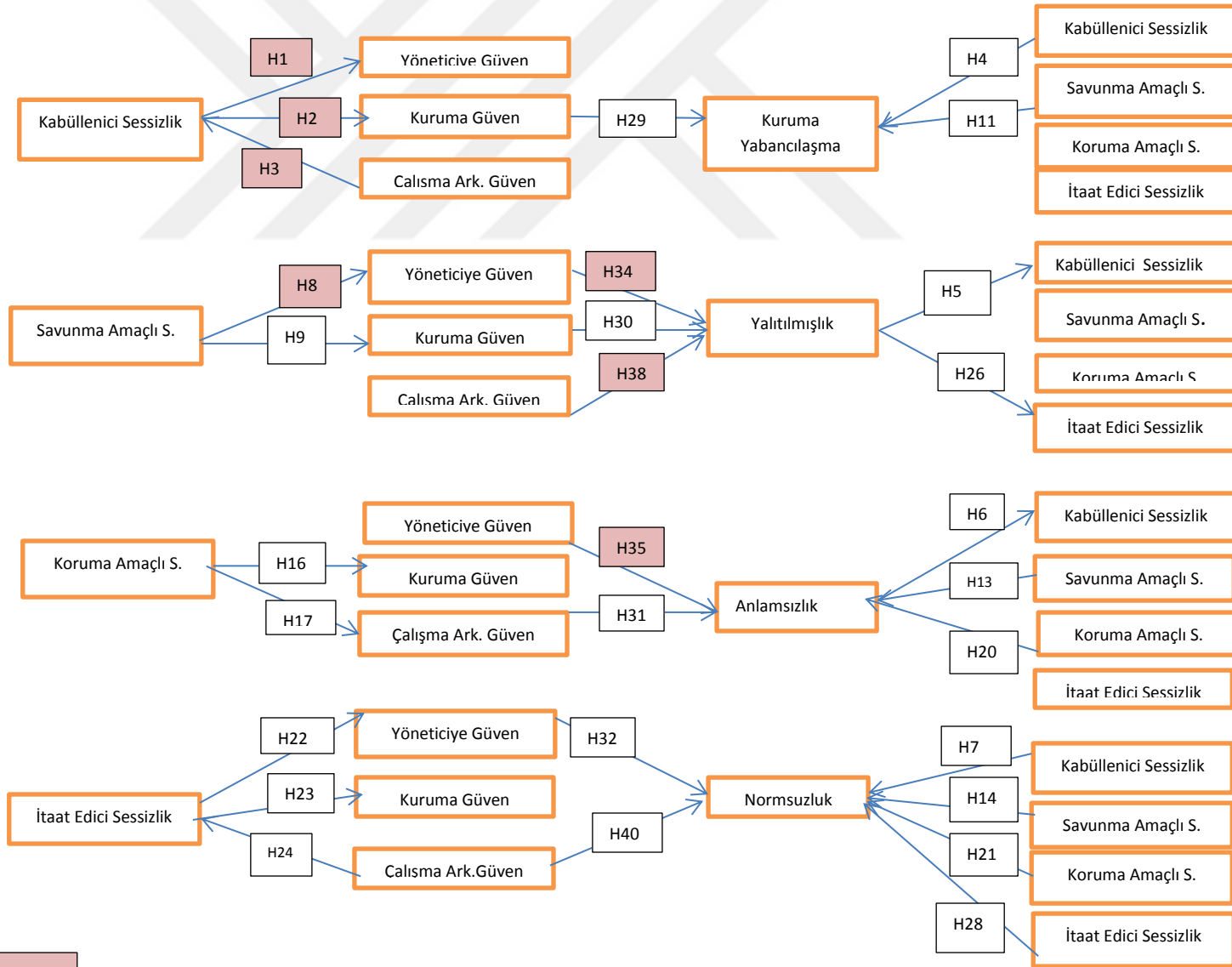
Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1 (Bağımsız Değişken)	0,387	0,145		2,668	0,008	0,102	0,672
Savunma Amaçlı S.	0,024	0,006	0,230	4,105	0,000*	0,013	0,036
Kabullenici Sessizlik	0,104	0,053	0,098	1,975	0,049*	0,000	0,208
Koruma Amaçlı S.	0,002	0,010	0,008	0,165	0,869	-0,018	0,022
İtaat Edici Sessizlik	0,065	0,011	0,329	5,909	0,000*	0,043	0,086

a. Bağımlı Değişken: Normsuzluk

Tablo 4.75 incelendiğinde normsuzlukla ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel sessizlik, normsuzluğun % 33,1'ini açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik alt boyutlarından, savunma amaçlı sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,230$), kabullenici sessizlik ($p=0,049$; $\beta=,098$) ve itaat edici sessizlik ($p=0,000$; $\beta=,329$) ile

normsuzluk arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlıdır. Bu sonuç, H7, H14 ve H28 hipotezini desteklemektedir.





Şekil 4.2 Araştırma Bulguları Modeli

SONUÇ

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 bulundukları konumları 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. Kuruma yabancılaşma çalışanın örgütteki istihdam durumunun, mesleki doyumunun, kariyer beklentileri ile yaptığı iş ile ilgili gelişim ve değişim beklentilerinin olumsuz yansımalarını ifade eder. Kuruma yabancılaşma boyutunu, ortalama açısından “anlamsızlık” takip etmektedir. Bu boyut “çalışanın kendi etkinliğine bir anlam verememesi”dir. Olumlu sayılan amaçlara varma olasılığı olsa bile etkinlik anlam kazanamamaktadır. Seeman bu durumu “anlamsızlık” olarak nitelendirmektedir (Esin,1982:109).

Araştırmanın temel sorunsalını ortaya koyacak olan işgörenlerde örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma ilişkisini araştırmak amacıyla, çalışmada toplamda 40 farklı hipotez oluşturulmuş, elde edilen veriler ışığında bu hipotezler test etmek amacıyla üç model kurulmuştur. Bu

hipotezlerin değerlendirilmesi sonucunda örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven alt boyutlarında bazı ilişkiler saptanmıştır.

Hipotez bulgularından göze çarpan sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür. Yöneticiye güven arttıkça, savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, yalıtılmışlık ve anlamsızlık azalmakta iken itaat edici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik artmaktadır. Kuruma ve çalışma arkadaşlarına güven arttıkça ise kabullenici sessizlik azalmaktadır. Yine çalışma arkadaşlara güvenin yalıtılmışlığı azalttığı görülmektedir. Kabullenici sessizlik arttıkça, kuruma yabancılaşma, normsuzluk, yalıtılmışlık ve anlamsızlık artmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik arttıkça, kuruma yabancılaşma, anlamsızlık ve normsuzluk artmaktadır. Koruma amaçlı sessizlik arttıkça, anlamsızlık ve normsuzluk artmaktadır. İtaat edici sessizlik ise normsuzluğu ve yalıtılmışlığı artırmaktadır.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma alt boyutları arasındaki ilişkilerdir. Katılımcıların cinsiyeti ile “savunma amaçlı sessizlik” arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Kadınlar erkeklere göre daha fazla savunma amaçlı sessizliğe sahip olmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik genelde çalışanların konuşmayı riskli gördükleri anlarda ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışan konuştuğu takdirde olumsuz geri bildirim alacağını, cezalandırılacağını düşünmektedir. Kadınların savunma amaçlı sessizliğe daha fazla sahip olması kadına yönelik toplumsal cinsiyet algısının iş yaşamına yansımaları sonucu olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların cinsiyeti ile işe yabancılaşma boyutları olan “kuruma yabancılaşma”, “yalıtılmışlık”, “anlamsızlık” ve “normsuzluk” arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Kadınlar erkeklere oranla daha çok kuruma yabancılaşma, anlamsızlık ve normsuzluk yaşarken, erkekler kadınlara göre daha çok “yalıtılmışlık” hissetmektedir. Kadınların kuruma yabancılaşmasının ve anlamsızlık düzeylerinin erkeklere oranla daha fazla olması, iş yerinde yaşanan cinsiyet temelli yaklaşımların etkisi olabileceği gibi kadının ev ile ilgili sorumluluklarının daha ağır basmasının etkisinin de

olabileceği düşünülmektedir. Bu durum başka bir çalışmanın konusu olarak ayrıca ele alınabilir. Cinsiyet ile örgütsel güven boyutları arasında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel sessizlik boyutu olan “itaat edici sessizlik” arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İlköğretim mezunlarının itaat edici sessizlik puanları diğer mezun düzeylerine göre düşük olduğu görülmüştür. Bu çalışma için eğitim düzeyi düşük olan katılımcıların itaat etmede daha çok sıkıntı yaşadığını görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ve kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. İlköğretim mezun düzeyindeki katılımcılar diğer mezun durumdaki katılımcılara göre yöneticiye daha az güven duymaktadır. Bu sonuç ilköğretim mezunlarının itaat edici sessizliklerinin az olmasını destekler bir durumdur. Lisansüstü eğitim durumunda olan katılımcılar ise kuruma daha fazla güven duymaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyi ile işe yabancılaşma boyutları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik, itaat edici sessizlikleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Evli katılımcılar daha çok kabullenici sessizlik yaşamakta iken, dul medeni durumdaki katılımcılar daha çok koruma amaçlı sessizlik yaşamaktadırlar. Bu sonuçta toplumsal yargıların etkisi olduğu düşünülmektedir. Bekarların ise itaat edici sessizlik puanları diğer katılımcılara göre fazladır. Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel güven boyutları olan yöneticiye güven ve kuruma güvenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bekarlar daha çok yöneticiye güven duyarken, evli katılımcılar kuruma daha çok güven duymaktadır. Evlilerin yöneticiye bekarlara göre daha az güven duymalarının sebebinin bekarların yaş olarak daha genç katılımcılardan oluşmaları ve kurumda güven oluşumunu sarsacak olaylara yıllar itibari ile daha az maruz kaldıkları düşünülmektedir. Katılımcıların medeni durumları ile yalıtılmışlık ve anlamsızlık arasında da anlamlı farklılıklar vardır. Medeni durumu dul olan

katılımcılar evli ve bekarlara göre daha çok yalıtılmışlık ve anlamsızlık yaşamaktadırlar. Yine bu sonuçta toplumsal yargıların etkisi olduğu düşünülmektedir. Toplumun boşanmanın sorumluluğunu genellikle kadına yüklemesi ve bu inancın çalışma hayatına yansımaları, işverenler-yöneticiler ve çalışma arkadaşlarının “boşanmış kadınların işlerini daha iyi yapabileceklerine ve başarı elde edeceklerine” şüphe ile bakmalarına neden olur. Genel kanı “basit bir evliliği bile yürütememiş bir kadının iş çevresinde arkadaşları ile anlaşamayacağı, sürekli uyumsuzluklar göstereceği, sorumluluk almaktan kaçacağı” biçimindedir (Yılmaz ve Fidan, 2006)

Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik boyutu olan “itaat edici sessizlik” arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 0-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılar diğer katılımcı gruplarına göre daha çok itaat edici sessizliğe sahiptir. Bu sonucun işe yeni başlıyor olmanın olası bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların çalışma süreleri ile kuruma duydukları güven arasında da anlamlı farklılıklar görülmüştür. 0-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların 6-12 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara göre daha fazla güven duydukları görülmüştür. Katılımcıların çalışma süreleri ile kuruma yabancılaşmaları ve anlamsızlıkları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 20 yıl üstü çalışma süresine sahip olan çalışanlar diğer katılımcı gruplara göre kuruma yabancılaşmakta ve anlamsızlaşmaktadır. Bu sonuçta uzun yıllar çalışmanın verdiği yorgunluk, hayal kırıklıklarının ve zamanla azalan motivasyon gücünün etkili olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların yaşları ile “kabullenici sessizlik”leri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 42 yaş ve üstü katılımcılar daha çok kabullenici sessizlik yaşamaktadır. Büyük yaş katılımcıların daha çok kabullenici sessizlik içinde olmaları bu çalışma için beklenen bir sonuçtur. Çünkü yöneticilerden, çalışma arkadaşlarından alınan olumsuz geri bildirimler, herhangi bir söylemde dahi bir şeyleri değiştirememin verdiği sonuçlar bu sessizlik türünü seçmede etkili olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların

yaşları ile yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güvenleri arasında da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 18-24 yaş grubu katılımcılar 42 yaş ve üstü katılımcılara göre yöneticiye daha çok güven duymaktadır. Bu sonuç 0-5 yıl çalışma süresi olanların yöneticiye daha fazla güven duyması sonucunu destekler niteliktedir. 33-41 yaş arası katılımcılar ise diğer yaş gruplarına göre çalışma arkadaşlarına daha çok güven duymaktadır. Katılımcıların yaşları ile işe yabancılaşmaları ve örgütsel sessizlikleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların unvanları ile örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işe yabancılaşma alt boyutları arasında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç olarak, katılımcı işgörenlerin belirli oranda örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma yaşadığı ve yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güvenin, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşmanın bazı alt boyutları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yine örgütsel sessizlik alt boyutları ile işe yabancılaşma alt boyutları arasında tespit edilen bazı anlamlılıklar bu üç olgunun birbirini etkilediği sonucunu bize vermektedir. Yanık'ın (2012), örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişkiyi incelediği yüksek lisans tezinde benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Yanık'ın çalışmasında yöneticiye duyulan güvenin prososyal (olumlu sosyal) sessizliği etkilediği görülmüştür. Yine iletişim ortamına olan güvenin savunma amaçlı sessizliği azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güven ve işe yabancılaşma ilişkisinin ele alındığı Özbek (2011) yılında yapılan başka bir çalışmada ise, örgütsel güvenin bazı alt boyutları ile işe yabancılaşma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Özbek'in elde ettiği bu sonuç, bu çalışmada işe yabancılaşma boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında bulunan bazı negatif yönde anlamlılık ilişkilerini destekleyen bir sonuçtur.

Çalışmanın literatür kısmında ayrıntılı bir şekilde ele alındığı üzere, tüm işletmelerin mevcudiyeti ve sürdürülebilirliği açısından örgütün sessizlik

düzeyi büyük önem teşkil etmektedir. Çünkü sessizlik “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir davranışın olmayışıdır” (Dyne vd., 2003:1364). Konuşmanın ve açık bir dille ifade edilmesi gereken duygu ve düşüncelerin çalışanın kendisinde saklı olması, etkinliğin ve maksimum verimliliğin hedeflendiği işletmeler için oldukça riskli bir durumdur. Keza çalışanlar için kendini gerçekleştirmenin önemli bir unsuru olarak görülen üretim etkinliğinin azalarak işe yabancılaşma sürecinin başlamış olması işletmeler için oldukça hayati bir durumdur. Örgütsel sessizlik ile işe yabancılaşma arasındaki etkileşimin karşılıklı olabilmesi söz konusudur. Örgütsel sessizlik varlığı çalışanın kuruma yabancılaşmasına, anlamsızlaşmasına, kendini yalıtılmış hissetmesine ve normsuzluk içerisine girmesine etki edeceği gibi, bu duyguların varlığı çalışanı daha çok sessizliğe girmesine de etki edebilir. Nitekim bu çalışmada yapılan çoklu regresyon analizlerinde bu ilişkiyi görmekteyiz.

ÖNERİLER

Çalışma sonucunda ortaya konulacak önerileri şu şekilde sıralanabilir;

1. İşgörenlerin işe yabancılaşmasını önlemek için işgörenin kurumları ile ilgili süreçlerde düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlanmalıdır,
2. İşe yabancılaşmanın ve örgütsel sessizliğin oluşmasını önlemek için işgörelere iş ortamlarında güven oluşumunun sağlanması gerekir,
3. İşgörenlerin sessizlik davranışını önlemek için, işgörenlerin işletme vizyonunu benimsemesini ve işgörenlerin karar mekanizmalarına katılmalarını sağlaması gerekir,

4. Yöneticiler, işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaran, onların yeni iş fikirlerini geliştirecek cesaretlendirici davranışlarda bulunmalıdır. İşgörenlerine karşı “En iyi ben bilirim” tavrı sergilememelidir,
5. Yöneticiler ile işgörenler arasında güç mesafesi azaltılmalı, işgörenlerin, 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 işgörenlerine karşı açık, net ve anlaşılabilir bir tavır sergilemelidir,
9. Kurumda işgörenler yapılan işin bir aracı olmaktan öte işin merkezi olduğu mesajı verilmeli, kurumda yapılan iş ve işlemlerde işgörenin sorumluluğu artırılmalıdır,
10. Kurumda yapılan iş ve eylemler konusunda bilgi akışı sağlanmalıdır. Özellikle de işgörenlerin yaptıkları işler konusunda bilgiye erişim kolaylığı sağlanmalıdır,
11. İşgörenlerin kuruma yabancılaşmasını önlemek ve yalıtılmışlık duygusunun olmaması için, mesai saatleri dışında da çeşitli aktiviteler düzenlenerek ortak paylaşımlar oluşturulmalıdır,
12. İşgörenin elde ettiği başarılar ödüllendirilmeli, liyakat önemsenmelidir.

KAYNAKÇA

AFFINNIH, Y. H., (1997), “*Acritical Reexamination of Alienation*”, The Social Science Journals, 34 (3), 383-387.

AKDEMİR, A., (1996), “*İşletme Bilimine Giriş*”, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

ASUNAKUTLU, T., (2002), “*Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:9,1-13

ARI, G.S., (2003), “*Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?*”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 17-36.

ARIKAN, R., (2007), “*Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*”, Asil Yayın, Ankara.

ARSLAN, M. M., (2009)., “*Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust*”, Journal of Theory and Practice in Education, 5, (2), 274-288.

AYTAÇ, Ö., (2005), “*Modern Bürokratik Kurumlar ve Baskı Düzenleri*”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15,Sayı:1, s.244-278.

BAGHERİ, G., ZAREİ, R. and AEEN, M. N., (2012), “*Organizational Silence*”, Ideal Type of Management, Vol.1, No.1, 47-58.

BALTAŞ, A., (2000), “*Ekip Çalışması ve Liderlik*” (1. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

BANDURA, A., (2000), “*Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness*”, E.A.Locke (Ed.), Handbook of Principles of Organizational Behavior, Oxford: Blackwell Publishing, 120–135.

BARNES, L.B., (1983), “*Managing The Paradox Of Organizational Trust*”. Harvard Business Review, March, 107-116.

BARUTÇUGİL, İ., (2002). “*Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BASIM, H. N., KORKMAZYÜREK, H. ve TOKAT A. O. (2008), “*Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 19, 121-130.

BAŞARAN, İ. E., (2000), “*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*” Siyasal Kitabevi, Ankara.

BAŞARAN, İ. E., (2004), “*Yönetimde İnsan İlişkileri*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı.

BATEMAN, Thomas S. and Carl P. ZEITHAML, (1990), “*Management: Function and Strategy*”, (Richard D. Irwin Inc.), 531-532.

BLUMBERG, A., (1980), “*Supervisors and Teachers: A Private Cold War*, McCuthan Publishing Corporation”, Berkeley.

BOTERO, I. C., and L. V. DYNE, (2009), “*Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia*”, Management Communication Quarterly, (23), No. 1, 84-104.

BÖRÜ, D., (2005), “*Güven; Örgütsel Düzeyde Önemi, Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisi*”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış), Editör: Aşkın Keser, 299-330.

BÖRÜ, D., (2001), “Örgütlerde Güvenilir İnsan Yaratılmasında İlk Adım.Güvenilir İnsan Kim?” Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri:24- 26 Mayıs, 189-204.

BÖRÜ, D., İSLAMOĞLU, G., ve MELEK, B., (2007), “Güven: Bir Anket Çalışması”, Öneri Dergisi, Cilt.7, Sayı.27, Ocak, 49-59.

BOWEN, F., and BLACKMON, K., (2003), “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies, (40), No. 6, (September),1393-1417.

BROWN, P. and LEVINSON, S.C. (1987), “Politeness Model”, Cambridge University Press, (www.stanford.edu/.../Brown_Levinson_1987)

BRUNEAU, T. J. (1973), “Communicative Silences: Forms and Functions”, Journal of Communication, 23, 17-46.

BUMİN, T., (1987), “‘Hegel’ Bilinç Problemi Köle-Efendi Diyalektiği Praksis Felsefesi”, Alan yayıncılık, İstanbul.

BUTLER, John K. Jr., (1999), “Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, And Negotiation Effectiveness and Efficiency”, Group & Organization Management, 24, 2, 217.

BÜTE, M., (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 171-192

CHOW, I.H., (2002), “Organizational Socialization and Career Success of Asian Managers”, International Journal of Human Resource Management, 13(4), 720–737.

CLAPHAM, S.E., R. W.COOPER, (2005), “*Factors of Employees’ Effective Voice in Corporate Governance*”, Journal of Management and Governance, (9), No. 3-4, 287–313.

COLQİTT, Jason A., SCOTT, Brent A. and LEPİNE, Jeffery A. (2007), “*Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance*”. Journal of Applied Psychology, 92, 4, 909–927.

CONGER, J.A. and KANUNGO, R.N. (1988), “*The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*”, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 55.471-482.

CONNER, K. (1991), “*A Historical Comparison of Resource-Based Theory And Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of The Firm?*,” Journal of Management, Vol:17(1), 121-154.

COWLES, D., (1997), “*The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions*”, Management Decision, 35, 4: 273-282.

ÇAKICI, A., (2007), “*Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri*” Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162.

ÇAKIR, Ö., (2002), “*Sosyal Dışlanma*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı.3, 83-104

ÇELİK, V., (1997), “*Okul Kültürü ve Yönetimi*”, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

DEMİRCAN, N. ve A. CEYLAN (2003), “*Örgütsel Güven Kavramı: Nedeni ve Sonuçları*”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (2), 139-150.

DETERT, J. R., and BURRIS, E. R., (2007), “*Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?*”, Academy of Management Journal, Vol 50, No 4, 869–884.

DENHART, R. B., (1972), “*Yabancılaşma ve Katılma Sorunu*”, (Çev: Emine Örs), Amme İdaresi Dergisi, Cilt 5, Sayı 2.

DOĞAN, İ., (2007), “*Sosyoloji*” 7. Baskı, Pegem A. Yayıncılık, Ağustos, Ankara.

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

DONEY, P.M., (1998), “*Understanding The Influence of National Culture On The Development of Trust*”. Academy of Management Review, 23(3).

DOVER, C. J., (1956), “*Silence, an Employee Relation Pitfall*”, Vital Speeches Of The Day, 249-252.

DRISCOLL, J. W.. (1978), “*Trust And Participation in Organizational Decision Making as Predictors Of Satisfaction*”. Academy of Management Journal, Vol. 21(1), 44-56.

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).

EDMONDSON, A.C. and DETERT, J.R. (2005), “*The Role of Speaking Up in Worklife Balancing*”, Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives in book, Edt: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.

EDWARD, H. C., (2010), “*Karl Marx: Bağnazlık Üzerine Bir Araştırma*”, (Çev: Uygur Kocabaşoğlu), İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

ERDEM, F. ve ÖZEN, J. (2003), “*Niklas Luhmann’ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayırımı*”, Ferda Erdem (Der.), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara, 53-61.

ERDEM, F. (2003), “*Örgütsel Yaşamda Güven*”. F. Erdem, (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı) kitap içinde (53-59), Ankara: Vadi Yayınları.

EREN, E., (2000), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, Genişletilmiş 6.Baskı, İstanbul

ERDOĞAN, İ., (1991), “*İşletmelerde Davranış*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın no: 242.

EREN, E. (1993), “*Yönetim Psikolojisi*” İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım. 4. Baskı.

ERGİL, D., (2012), “*Toplum ve İnsan: Toplumbilimin Temelleri*”, Hayat Akdemi, İstanbul.

ERKAL, E. M., (2009), “*Sosyoloji (Toplum Bilimi)*”, Der Yayınevi, Yayın Sayı:84. Ocak, 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.

ESİN, P., (1982), “*İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika*” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No:502.

FISCHER, C. S., (1976), "*Alienation: Trying to Bridge the Chasm*", The British Journal of Sociology , Vol.27, No.135 – 49

FLEURY, L., (2009), "*Max Weber*" Dost Kitabevi Yayınları, 1 Baskı, Temmuz, Ankara.

FRASER, I., (2008), "*Hegel ve Marx İhtiyaç Kavramı*", Dost Yayınevi, Mart.

FROMM, E.(1985), "*İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri*" (Çev: Şükrü Alpagut), Payel Yayınevi, 1. Basım, İstanbul.

FROMM, E., (1993), "*Özgürlükten Kaçış*" Payel Yayınevi (Çev: Şemsa Yeğin), 2.Basım.

FROMM, E., (1996), "*Kendini Savunan İnsan*", (Çev: Necla Arat), 5. Basım, Say Yayınları, Haziran, İstanbul.

FROMM, E., (2003), "*Sahip Olmak ya da Olmak*", (Çev.: Aydın Arıtan), Arıtan Yayıncılık, İstanbul, s.21-22.

FROMM, E., (1992), "*Marx'ın İnsan Anlayışı*", (Çev:Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrıseven), İstanbul: Arıtan Yayınevi.

FROMM, E., (1996), "*Sağlıklı Toplum*", (Çev: Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrıseven), İstanbul: Payel Yayınları.

FUKUYAMA, F., (2000), "*Güven*", (Çev: Ahmet Buğdaycı) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

GARETH, R. Jones and J.M. GEORGE, (1998), "*The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*", Academy of Management Review, Vol.23, No.3, (July), s. 536.

GEPHART, J. J. K., J. R. DETERT, , L. K. E. TREVIN and C. AMY, (2009), “*Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work*”, Research in Organizational Behavior, Vol 29, 1-31.

GIDDENS, A., (1994), “*Modernliğin Sonuçları*”, (Çev: Ersin Kuşdil), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

GIDDENS, A., (1996), “*Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji*” (Çev: Ahmet Çiğdem), Vadi yayınları, Ocak, Ankara.

GIDDENS, A., (2000), “*Sosyoloji*”, (Çev: Hüseyin Özel, Cemal Güzel), Araç Yayınevi, Ankara.

GÖKIRMAK, M., (2003), “*Küresel Kriz Ve Politikada Güven*”, Ferda Erdem (Der.), Sosyal Bilimlerde Güven kitap içinde, Vadi Yayınları, Ankara,125-153.

GRAHAM, J. (1986), “*Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay*”, In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, 8, 1- 52, Greenwich, CT: JAI Press.

GRANOVETTER, M., (1985), “*Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness*” American Journal of Sociology, 91: 481-510.

GÜNEY, S., (2007), “*Yönetim ve Organizasyon*” 2.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

HALİS, M., GÖKGÖZ, G.S ve YAŞAR, Ö., (2007), “*Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17,187-205.

HANÇERLİOĞLU, O., (1998), “*Felsefe Sözlüğü*”, Cilt 7.

HANDY, C., (1998)., “*Ruhun Arayışı*”, (Çev: Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Boyner Yayınları.

HARVEY, J. B., (1988), “*The Abilene Paradox: The Management of Agreement*”, Organizational Dynamics, (Summer) S. 3, 63-80.

HEGEL, F. G. W., (2004), “*Tinin Görüngübilimi*”, (Çev: Aziz Yardımlı), İdea Yayınevi, İstanbul.

HEGEL, F.G.W., (1982), “*Estetik*”, (Çev: Nejat Bozkurt), Say Yayınları, İstanbul.

HUFF, L., and KELLEY, L., (2003), “*Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study*”. Organization Science, 14, 1, 81.

HIRSCHMAN, A. O., (1970), “*Exit, Voice And Loyalty: Responses To Declines In Firms, Organizations And States*”. Cambridge: Harvard University Press, Amerika Birleşik Devletleri.

HOFSTEDE, G., (1984), “*Culture’s Consequences: International Differences in Work- Related Values*”, Newbury Park: Sage Publications.

İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M., ve BÖRÜ, D., (2007), “*Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*”, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

İNAM, A., (2003), “*Herşeyin Başı Güven*”, Ferda Erdem (Der.), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara, 13-27.

İŞCAN, Ö.F. ve SAYIN, U., (2010), “*Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (4), 195-216.

IBARROLA, J., (1969), “*Ekonomik Politik El Kitabı, Yabancılaşma ve Hümanizm*” (Çev: Kenan Somer), Birinci Baskı, Ser Yayınları: İstanbul.

JUNG,W., (2001), “*Georg Simmel Yaşamı Sosyolojisi Felsefesi*”, (Çev: D.Özlem), Anahtar Kitaplar: İstanbul.

JONES, G.R. and J. M GEORGE, (1998), “*The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork*”, Academy of Management Review, 23:3.

KAHVECİ, G. ve DEMİRCİ, Z., (2013), “*Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 38, Sayı. 167,50-64.

KALAYCI, Ş., (2008), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*” (3.Baskı), Ankara: Asil Yayınları.

KANUNGO, R.N., and CONGER, J.A., (1993), “*Promoting Altruism As a Corporate Goal*”, The Academy of Management Executive, 7, 37-48.

KARACÖŞKUN, M.D., (2012), “*Erich Fromm ve Din: Tanrısız Bir Dindarın Hümanistik Din Anlayışı*”, İz yayıncılık, İstanbul.

KASSING, J.W., (1997), “*Articulating Antagonizing and Diplacing A Model of Employee Dissent*”, Communication Studies, 48(4), 311-332.

KASSING, J.W., (1998), “*Development and Validation of the Organizational Dissent Scale*”, Management Communication Quarterly, 12-183-229.

KILIÇ, G., TUNÇ, T., SARAÇLI, S. ve KILIÇ, İ., (2013), “*Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/1, 17-32.

KOÇEL, T., (2005), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

KORCZYNSKI, M., (2003), “Güvenin Ekonomik Politikası” F. Erdem, (Ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (1. Baskı) içinde (61-89). Ankara: Vadi Yayınları.

KOWALSKI, R.M., (1996), “Complaints and Complaining: Functions, Antecedents and Consequences”, *Psychological Bulletin*, 119, 179-196.

KÖKSAL, B.A., (1976), “İstatistik Analiz Metodları”, 3. Baskı, Çağlayan Kitap Evi, İstanbul.

KUTANİS, R. Ö., ve KARAKİRAZ, A., (2012), “İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var mı?”, Mahmut Tekin (Ed.), 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 669-672, Konya: Akbil Yayınları.

LASHEY, C., (1999), “Employee Empowerment In Services: A Framework For Analysis”, *Personnel Review*, Vol. 28, No. 3, 169-191.

LAZARIC, N., (2003), “Trust Building Inside The Epistemic Community: An Investigation With An Empirical Case Study”. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants And The Process Of Trust Development*. E. Elgar Publishing. U.S.A., 147-167.

LEE, W.S., (2005), “*Encyclopedia of School Psychology*” Sage Publication.

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.

LORDOĞLU, K.,(2004), “*Türkiye’de Mevcut Bazı Sendikaların Liderlik ve Yönetim Anlayışları*” Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı.1, 81-96.

LUTHANS,F.,(1992),“*Organizational Behavior*”, McGraw-Hill, Singapore.

MCALLISTER, Daniel J., (1995), “*Affect and Cognitive Based Trust As Foundations For Interpersonel Cooperation In Organizations*”, Academy of Management Journals, Vol. 38, No. 1, (February), 24-59.

MARSHALL, E. W. (2000), “*Güven İçeri Korku Dışarı*”, Executive Excellence Dergisi, Yıl.4 Sayı:44, Rota Yayın Yapım, İstanbul.

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.

MERTON, Robert K. (1938); “Social Structure and Anomie,” *American Sociological Review*, Vol: 3, No: 5, s. 672–682.

MICELI, M. P., and NEAR, J. P. (1989), "*The Incidence of Wrongdoing, Whistle-Blowing, and Retaliation: Results of a Naturally Occurring Field Experiment*", Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 91-108.

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 Personel 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.

MORAN, E. T. and VOLKWEIN, J. F. (1992), "*The Cultural Approach to the Formation of Organization Climate*", Human Relations. Vol. 45, No. 1.

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.

MORRISON E.W. and MILLIKEN F.J. (2003), "*Speaking Up, Remaining Silent: The DynanMcs of Voice and Silence in Organizations*", Journal of Management Studies, Volume 40, No 6 (September), sp. 1353-1358, 2003.

MORRISON,E.W., and ROTHMAN, N.B. (2009), “*Silence and the Dynamics of Power,Voice and Silence in Organizations*”, Emerald Group Publishing Limited, 111-133.

MUTLU, E., (1988), “*İletişim Sözlüğü*” Üçüncü Basım, Ankara Bilim ve Sanat Yayınları.

NAKANE, I., (2006), “*Silence and Politeness In Intercultural Communication In University Seminars*”, Journal of Pragmatics, Volem: 38, No:11, 1811-1835.

NEAR, J. P. and MICELI, M. P. ,(1996), “*Whistle – Blowing: Myth and Reality*”, Journal of Management, 22(3), 507 526.

NOELLE-NEUMANN, E., (1974). “*The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion*”, Journal of Communication, 24 (2): 43-51

OKTİK, N., TOP, A., SEZER, S., ve BOZVER, Ü., (2003), “*Mugla İli İntihar ve İntihar Girişimlerinin Sosyolojik Açıdan İncelenmesi*”, Kriz Dergisi, Ankara Üniversitesi, Cilt:11, Sayı:3.

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.

ÖZBEK, F., (2004), “*İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi*”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 1.

ÖZBUDUN, S., MARKUS G. ve DEMİRER, T.,(2008), “*Yabancılaşma Ve...*”, Ütopya yayınları, 1. Baskı. Ankara

ÖZDEMİR, L., ve UĞUR, S.S., (2013), “*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: , 257-281.

ÖZEN, J. (2003), “*Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*”. F. Erdem, (Ed.), Sosyal Bilimlerde Güven (1. Baskı) içinde (183-206), Ankara:Vadi Yayınları.

ÖZGAN, H. ve KÜLEKÇİ, E. (2012), “*Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri*” E-international Journal of Educational Research, 3(4) 33-49.

ÖZYURT, C., (2005), “*Modern Toplumun Çözümlemesi*” Açılım Kitap. Haziran, 1. Baskı, İstanbul.

PAPPENHEIM, F., (2002), “*Modern İnsanın Yabancılaşması, Marx’a ve Tönnies’ ye Dayalı Bir Yorum*”, (Çev: Salih Ak), Phoenix Yayınevi, Ankara.

PARK, C., and KEIL, M., (2009), “*Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model*”, Decision Sciences, 40:4,901-918.

PEIRCE, E., SMOLINSKI, C. A. and ROSEN, B. (1998). “*Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears*”, Academy of Management Executive, 12 (3), 41-54.

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.

POLAT, S., (2009), “*Organizational Citizenship Behavior (ocb) Display Levels of The Teachers At Secondary Schools According To The Perceptions Of The School Administrators*”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591–1596.

PREMEAUX, S. F. (2001), “*Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*”, Louisiana State University, Baton Rouge, August.

PREMEAUX, S. F. and A. G. BEDEIAN, (2003), “*Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6 (September), 1537-1562.

RENZL, B. (2008), “*Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects Fear and Knowledge Documentation*”, *Omega*, Vol:36, 206-220.

ROUSSEAU, D.M., (1998), “*Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43. Issue 1, R.M.Kramer & T.R. Tyler (Eds.), 261-287. London: Sage Publications

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (2005), “*Örgütsel Psikoloji*”, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları

SARGUT, S., (1994), “*Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*”, Ankara: Verso Yayınları

SARGUT, S., (2003), “*Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü*”, Ferda Erdem (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Güven içinde* (89-125). Ankara: Vadi Yayın.

SASHKIN, M., (1976), “*Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods*”, Academy of Management Review, 1, 75-86.

SCHEIN, H. E., (1984), “*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*”, Sloan Management Review, Vol. 25, No. 2, Winter.

SCHEIN, E. H., (1975), “*Örgütsel Sosyalizasyon ve Yönetim Mesleği*” (Çev: Halil Can), Amme İdaresi Dergisi, Cilt 8, sayı 2, Haziran, 167-182.

SEEMAN, M., (1983), “*Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes*” Sociological Quarterly, Vol 46, No3, s. 171 -184

SEZGİN, Ö., (2008), “*Marx Kapital ve Diyalektik Materyalizm*” Phoenix Yayınevi, Siyasal Basım Yayın, Ankara.

SILVER, H., (1994), “*Social Exclusion and Social Solidarity. Three Paradigms.*”, International Labour Review, Vol. 133, No. 5-6, 531-578.

SIMMEL, G., (2003), “*Modern Kültürde Çatışma*” (Çev: Elçin Gen, Nazile Kalaycı, Tanıl Bora), İletişim Yayınevi: İstanbul.

SOBKOWIAK, W., (1997), “*Radically Simplified Phonetic Transcription For Polish Speakers*”. In R. Hickey & S. Puppel (eds) Language history and linguistic modelling. Festschrift for Jacek Fisiakon his 60th birthday' Berlin, Mouton, pp. 1801-1830.

SOLOMON, R. V. and FLORES, F., (2001), “*Güven Yaratmak*” (Çev: Ahmet Kardam), Mess Yayın No.369, Aralık.

SÖKMEN, A., (2007), “*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir*

Değerlendirme Anatolia” Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, Güz: 170-182.

ŞERİF, M., ve C.W. ŞERİF, (1996), “*Sosyal Psikolojiye Giriş I*” Sosyal Yayınlar (Çev: Atakay Mustafa, Yavuz Aysun), İstanbul.

ŞİMŞEK, M.Şerif; EKGEMCİ, T., ve ÇELİK, A., (1998), “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TAORMINA, R.J., (2004), “*Convergent Validation Of Two Measures Of Organizational Socialization*”, International Journal of Human Resource Management, 15(1), 76-94.

TEZCAN, M., (1995), “*Sosyolojiye Giriş*”, Şafak Matbaacılık, Ankara.

THOMAS-Cooper.H.D. and N., ANDERSON, (2005), “*Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate*”, International Journal of Selection and Assessment, 13(2), 116-128.

TOLAN, B., (1981), “*Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*” Ankara: İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları.

TOLAN, B., İSEN, G. ve BATMAZ, V., (1991), “*Sosyal Psikoloji*”, Adım Yayıncılık, Ankara.

TOLAN, B., (2005), “*Sosyoloji*”, Gazi Kitabevi, Ekim. Ankara.

TOLAN, B., (1996), “*Toplum Bilimlerine Giriş*”, Adım Yayıncılık, Ankara.

TOSUN, K., (1990), “*Yönetim ve İşletme Politikası*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,

TUTAR, H., TUZCUOĞLU, F., ARGUN, Ç. ve AKMAN, E., (2009), “*Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz*”, 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Eylül, Isparta.

TUĞCU, T., (2002), “*Yabancılaşma Problemi, Hristiyanlığın ve Marksizmin Kökleri*”, Alesta Yayınevi, Ankara.

TÜRKMEN, İ., (2000), “*Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*”, MPM Yayını, 3. Basım, Ankara.

ÜNVER, Ö., GAMGAM, H. ve ALTUNKAYNAK, B.,(2006), “*Temel İstatistiki Yöntemleri*”, 7.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ÜLBEĞİ, D.İ. ÖZGEN, H. ve DANIŞMAN, A., (2012), “*Örgütsel Alt Kültüründe Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma*”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs.

ÜNSAL, P., (2004), “*Örgütlerde Güven Algısı*”, Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 225-237.

VAKOLA, M., and D. BOURADAS, (2005), “*Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation*”, Employee Relations, Vol. 27, No. 5, 441-458.

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.

VINCENT, B., (2002), “*Social Networks and Trust*”, Kluwer Academic Publishers, Utrecht.

VOGT, J., and MURREL, K., (1990), “*Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance*”, University Associates, Inc., Amsterdam.

VURAL, S., (1989), “*Yayın Kurumlarında Yönetime Katılma ve TRT Örneği*”, Amme İdaresi Dergisi, C: 22, S: 2.

WILLIAMS, M., (2001), “*In Whom We Trust: Group Membership As An Affective Context For Trust Development*”, Academy of Management Review, Vol. 26, No. 3, 377- 396.

WILLIAMSON, O. E., (1993), “*Calculativeness, Trust, And Economic Organization*”, Journal of Law and Economics, 36: 453-486.

YAMAN, E., ve IRMAK, Y., (2010), “*Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi*” Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt/Volume:7, Sayı/Issue: 13, 164 –172.

YALÇIN, B. ve BAYKAL, Ü., (2012), “*Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler*” Eğitim ve Araştırma Dergisi, 9(2),42-50.

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, T., ve FİDAN, F., (2006), "*Kadın Açısından Boşanma:Yeni Bir Başlangıç mı? Ya da Son mu?*", Second International Conference on Woman's Studies "Breaking The Glass-Ceiling", 26-28 Nisan, Gazimagusa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

YÜKSEL, H.A., (2005), "*İkna ve Konuşma*", Anadolu Üniversitesi Yayını no.1629, (edt), A. Atıf Bir.

ZALABAK, S. P., , KATHLENN .E., WINOGRAD, G., (2000), "*Organizational Trust: What It Means,Why It Matters*", Organization Development Journal, Vol. 18, No.4, Winter, 36-37.

ZALABAK, P. S., MORREALEe, S., and HACKMAN, M. Z., (2010), "*Build High Trust*", Leadership Excellence, (27), 7, 23.

www.tdk.org.tr

TEZ KAYNAKLARI

AGUN, H., (2011), "*Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*" Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ALİOĞULLARI, Z. D., (2012), "*Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

ALTUNTAŞ, S., (2008), "*Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

AKSOY, M., (2009), “*İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi*” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜNERİ, B. M. (2010), “*Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi*” Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

ARI, S. G., (2003) “*İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BAYAT, B., (1996), “*Çimento ve Otomotiv Sektörlerinde Çalışan İşçiler Arasında Yabancılaşmanın Karşılaştırmalı Olarak Araştırılması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAYRAM, T., Y. (2010), “*Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

BİLDİK, B., (2009), “*Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

BÜYÜKYILMAZ, O., (2007), “*İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyolojik Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taş Kömürü Kurumunda Bir Uygulama*”. Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BRINSFIELD, C. T., (2009), “*Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examination of Related Factors*”, Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika.

CELEP, B., (2008), “İlköğretim Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Kocaeli İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇAKIR, İ., (2006), “Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DEMİRCAN, N., (2003), “Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DİNÇ, S., (2007), “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü” İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi.

DÖNERTAŞ, F. C., (2008), “Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DURCAN, M. N., (2007), “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

DURU, E., (1995), “Üniversite Öğrencilerinde Yabancılaşma ve Yalnızlık Düzeyi İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ERENLER, E., (2010), “ Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması” Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

EMİR, S., (2012), “*Ortaöğretim Öğretmenlerinin Yabancılaşma Düzeyleri (Aydın ili Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ELMA, C., (2003), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ERDOĞAN, E., (2011), “*Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

FETTAHLIOĞLU, T. (2006), “*Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi.

GÜNSAL, E., (2010), “*Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişik ve Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HALAÇOĞLU, B., (2008), “*Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İŞBAŞI, J. O., (2000), “*Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalate İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

KAHVECİ, G., (2010), “*İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

KAMER, M., (2001), “*Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KÖSTERELİOĞLU, M.A., (2011), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

KULAKLIOĞLU, A. S., (2009), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

KUTLAY, Y., (2012), “*Araştırma Görevlilerin Örgütsel Adanmışlık ve Özyeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

NEMLİ, H., (2007), “*Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

ÖZ, T., (2009), “*Çok Uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi: Uygulamalı Bir Araştırma*” Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÖZKAN, O.S., (2012) “*Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yalova.

PARSAK, G., (2010), “*Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

POLAT, S., (2007), “*Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*”, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

TAŞ, L., (2007), “*Yabancılaşma ve Kimlik*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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.

TOPALOĞLU, I. G., (2010), “*İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TÜZÜN, İ.K., (2006), “*Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

SEZER, İ. C., (2007), “*Endüstri İlişkileri ve Yabancılaşma*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

SLADE, M. R., (2008), “*The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*”, Doktora Tezi, George Washington Üniversitesi.

SİPAHİOĞLU, Z. S., (2007), “*Bir Eğitim ve Yabancılaşma Metaforu Olarak Alt Kültürler-Amish Kültürü*”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

SOYSAL, A., (1997), “*Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ŞEHİTOĞLU, Y., (2010), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

UYSALER, 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.

UZBİLEK, A., (2006), “*Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

YANIK, C., (2012), “*Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*” Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YENİÇERİ, Ö., (1987), “*Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü*”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

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.

YÜKSEL, F., (2009), “*Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ZORLU YÜCEL, P., (2006), “*Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.





EKLER

Sayın katılımcı,

Bu anket örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisini incelemek amacıyla doktora tezinde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Sizden kişisel bir bilgi talep edilmemektedir bu nedenle ankete vereceğiniz içten ve samimi cevaplar oldukça önemlidir ilginiz için teşekkür ederiz.

Gamze Ebru ÇİFTÇİ

gamzeebruciftci@hotmail.com

1. Yaşınız ?

- a) 18-24 b)25-32 c) 33-41 d) 42 yaş ve üstü

2. Cinsiyetiniz ?

- a) Kadın b) Erkek

3. Medeni Durumunuz

- a) Evli b) Bekar c)Dul

4. Eğitim Durumunuz ?

- a)İlköğretim
b)Lise ve Dengi
c)Lisans
d)Lisansüstü

5.Kurumda Çalışma Süreniz?

- a) 0-5 yıl
b) 6-12 yıl
c) 13-20 yıl
d) 20 yıl üstü

6) Kurumdaki Göreviniz ?

- a) Memur
b) Şef
c) Şube Müdürü
d) Uzman
e) Teknik Hizmetler
f) Diğer.....

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
1.Değer göreceğini düşünmediğim den yeni işe yönelik düşünce ve duygularımı yöneticilerimle paylaşmam
2.Alınacak kararlarda fikrim sorulmadıkça, konuşmamayı tercih ederim.
3.Konuşmam sonucunda değişiklik yaratmayacağına inandığım için iş arkadaşlarımla hatalarında sessiz kalırım
4.Lehime bir etkisinin olmadığını düşündüğüm konularda fikirlerimi söylemek istemem
5.Alınacak tüm kararları kabul etmek zorunda olduğumdan konuşmanın gereksiz olduğunu düşünürüm
6.Kendimi yetersiz gördüğüm için işler konusunda fikir üretmem
7.Fikirlerimi açıkca belirttiğimde görev ve pozisyonum değiştirilebilir kaygısıyla konuşmamayı tercih ederim
8.Bilgisizlik ve deneyimsizlikle itham edilebilme ihtimali nedeni ile sorunlarımı paylaşmaktan çekinirim
9.Üstlerimle ilgili hata ve eksiklikleri bilmeme rağmen alacağım olumsuz tepkiden korktuğum için konuşmam
10.Sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediğimden iş yerindeki sorunlarımla ilgili sessiz kalırım
11.Bu kurumda çalışmaya devam etmek için işle ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim
12.Üstlerim ve iş arkadaşlarımla tarafından hedef haline gelmemek için bir çok konuda sessiz kalmayı tercih ederim
13.İşyerinde muhalif görünmemek için arkadaşlarımla görüş ve fikirlerine karşı çıkmaktan çekinirim
14.İşyerimde çatışma ve huzursuzluk yaşamamak için genelde sessiz kalırım
15.Yükselmem engellenebilir korkusuyla genelde sessiz kalırım
16.İş ortamında dışlanabilirim korkusuyla genelde sessiz kalırım
17.İş arkadaşlarımla zarar görmemesi için yapılan hataları görmezlikten gelirim.
18.Kurumumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri başkalarıyla asla paylaşmam
19.Kurumumun imaj ve itibarını korumak için hatalar konusunda sessiz kalırım
20.Çalışma arkadaşlarımla çalışma şevkini kırmamak için eksiklik ve hatalar konusunda sessiz kalmayı tercih ederim
21.İş ortamında ilişkilerimi güçlü tutmak için sessiz kalırım.
22.İşletmemizde üstlerimin doğru karar alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.

23. Alakam olmadığı işlerde, işin daha iyi nasıl yapılacağı konusundaki fikirlerimi kendime saklarım
24. Üstlerim tarafından sevilmemeye ihtimalini gözeterek sorunlarla ilgili konuşmamayı tercih ederim
25. Üstlerim tarafından her görevi sorgulamadan yerine getiririm
26. Üstlerime saygısızlık olur diye yapılan işlerle ilgili yeni fikir ve düşüncelerimi paylaşmaktan çekinirim
27. Arkadaşlarımla bilgi ve tecrübesine güvendiğim için yapılan işleri sorgulamam
İŞE YABANCILAŞMA
1. İşimle ilgili konularda değişiklik yapma yetkim yoktur
2. Değer görmediği için işimle ilgili konularda düşüncelerimi kendimi saklamak zorunda kalırım
3. İşimle ilgili sorunlarla baş etmede kendimi tükenmiş hissediyorum
4. Çalışmaktan çok yorulduğum için emeklilik günümü iple çekiyorum
5. Çoğu zaman amirlerim ve mesai arkadaşlarım tarafından kullanıldığımı hissediyorum
6. Kurumumda yaptığım işin ne anlama geldiğini bilmiyorum
7. Yaptığım işi çok sıkıcı ve monoton buluyorum
8. Kurumum başarısında katkımadığımı düşünüyorum
9. İşimde geleceğe yönelik herhangi bir hedef ve amaca sahip değilim
10. İş yaşamında kurulan ilişkilerin menfaate ve çıkarıya dayalı olduğunu düşünüyorum
11. Sadece gelir sağlamak amacıyla çalışıyorum
12. İş yerindeki birçok kural gereksiz buluyorum
13. Etik ve ahlaki değerlerin iş yaşamıyla ilgisi olmadığını düşünüyorum
14. İş yaşamında kendi çıkarımı kurumumun çıkarları üstünde tutarım
15. “Başarı için herşey mübahtır” sözüne katılırım.
16. Bana zararı olmadıkça işyerinde çiğnenen kuralları görmezden gelebilirim.
17. İş yaşamında kendimi yetersiz ve değersiz hissediyorum
18. Yaptığım işin kendi yapıma uygun olmadığını düşünüyorum
19. Yaptığım işle çevremde bir saygınlık kazandığımı inanıyorum
20. İşim kendimi geliştirmeme olanak sağlıyor

21.İş yaşamında kendimi tanımakta zorluk çekiyorum, benliğimi yitiriyorum
22.Yaptığım işle kendimin ve yeteneklerimin farkına varıyorum
23.Kurumumda mesai arkadaşlarım tarafından dışlandığımı düşünüyorum
24.Kurumumdaki ilişkileri yüzeysel tutmaya gayret gösteriyorum
25.Kurumumda hiçbir konuda fikir ve düşüncelerimi paylaşmak istemiyorum
26.Kurumumda düzenlenen etkinlikleri genelde katılmamayı tercih ediyorum
27.Kurumumda kendimi çok yalnız hissediyorum
28.İş yerimde varlığım ve yokluğum arasında pek farklılık yoktur.
ÖRGÜTSEL GÜVEN
1.Kurumuma her zaman güvenirim.
2.Kurumum her zaman açıklıkla yönetilir.
3.Kurumum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir
4.Kurumumda bütün çalışanlara adil davranılır
5.Kurumumda çalışanlara ilgili ve saygılı davranılır
6.Kurumumda performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır
7.Kurumumda çalışanların özlük hakları konusunda adil davranılır
8.Kurumumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir
9.Yöneticim güvenilir biridir
10.Yöneticim tutarlı biridir
11.Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir
12.Yöneticim yardımsever biridir
13.Yöneticim verdiği sözleri daima tutar
14.Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur
15.Yöneticim iş ortamında gerginlik yaratmaz
16.Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar
17.Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir
18.Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır

19.Çalışma arkadaşlarım güvenilirlerdir
20.Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar
21.Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar
22.Çalışma arkadaşlarımın becerileri oldukça yüksektir
23.Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler
24.Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler
25.Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler
26.Çalışanlar politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler



T.C.
KIRIKKALE VALİLİĞİ
Hükümet Konağı Daire Amirliği

A.T.

Sayı : B.05.0.710000-14/02
Konu : Anket İzni.

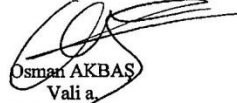
28/01/2014

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne)
KIRIKKALE

İLGİ: 07.01.2014 tarih ve 40 sayılı yazınız.

Doktora öğrencisi Gamze Ebru ÇİFTÇİ'nin Valiğimiz hizmet birimlerinde anket yapma talebi uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.


Osman AKBAS
Vali a.
Vali Yardımcısı

Kırıkkale Valiliği 71100 Kırıkkale
Tel : (0 318) 225 50 10
Faks : (0 318) 225 50 08

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Kriz Merkezi Başkanlığı
Elektronik Ağ : <http://kırıkkale.gov.tr>