



ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ROLÜ THE ROLE OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON WORK ALIENATION

Cem KAHYA*

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin ve etkileşimin incelenmesidir. Bu amaçla, Bayburt İlinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda çalışan toplam 58 banka personeli üzerinde ampirik bir çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmada örgütsel sessizlik kavramı; razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutları açısından değerlendirilirken, işe yabancılaşma kavramı ise; kendine yabancılaşma, anlamsızlaşma ve güçsüzleşme boyutları açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları; güçsüzleşme boyutu üzerinde prososyal sessizliğin negatif ve savunma sessizliğinin pozitif yönde etkisinin olduğu; anlamsızlaşma boyutu üzerinde savunma sessizliğinin pozitif yönde etkisinin olduğu ve son olarak kendine yabancılaşma boyutu üzerinde ise razı olma sessizliğinin pozitif yönde etkisinin olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Yabancılaşma, Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma.

Abstract

The main purpose of this study is to examine the relationship and interaction between organizational silence and organizational alienation. For reaching this purpose, an empirical study was conducted on a sample group of total 58 people working in public and private banks operating in Bayburt. In this study, the concept of organizational silence; while the concept of alienation from work is evaluated in terms of silence of silence, silence of prosperity and prosocial silence dimensions; self-alienation, meaninglessness and powerlessness. The results of the research showed that prosocial silence had a negative effect and defensive silence had a positive effect on the dimension of powerlessness; defensive silence had a positive effect on the dimension of meaninglessness and finally acquiescent silence had a positive effect on the dimension of self-estrangement.

Keywords: Silence, Organizational Silence, Alienation, Work Alienation.

1. GİRİŞ

Örgütsel sessizlik, örgütsel karar alma ve örgütsel değişim süreçlerinin etkinliğini kısıtlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerinin en önemli problemlerinden biri, yeterince fikir üretemeyen çalışanlarla ilgili duyulan sıkıntıdır. Dolayısıyla böylesi bir durum, örgüt içerisindeki karar alma kalitesini ve örgütsel değişimi azaltmaktadır. Aynı zamanda örgütsel sessizlik, olumsuz geribildirimlerden kaçınmak amacıyla örgütsel gelişim ve değişime engel olmakta ve örgüt hataları düzeltememektedir. Böylece olumsuz geri bildirimler olmaksızın, hatalar arttırılır ve düzeltici faaliyetler gereken şekilde hayata geçirilemez. Örgütsel sessizlik ve onu ortadan kaldırma yöntemleri, örgütsel konular içerisinde büyük bir önem taşımaktadır ve örgüt yöneticilerinin bu konuyu ciddi bir biçimde dikkate almaları gerekmektedir (Fard ve Karimi, 2015, 220).

Örgütler için önemli olan bir diğer problem ise yabancılaşma sorunudur. Bu sorun, örgütsel verimliliğin arttırılması açısından çok önemlidir. Çalışanların, hayalini kurdukları bir iş ortamı bulamamaları, yöneticilerinin katı tutum ve davranışlarıyla karşı karşıya kalmaları ya da yalnızca görevini yapan bir robotmuş hissine kapılmaları durumlarında yabancılaşma sorunu ortaya çıkmakta ve çalışanlar yabancılaşarak ya da saldırganlaşarak böylesi durumlara reaksiyon göstermektedir (Gürnal, 2010, 76). Dolayısıyla bu gibi durumlar da örgüt içerisinde keyfi davranışlar sergilenmesi suretiyle örgüt içi huzursuzluklara yol açmaktadır (Minaslı, 2012, 75).

Bu çalışma, yukarıda bahsi geçen ve örgütsel etkinliğin ve verimliliğin önünde büyük engeller olarak görülen bu iki konunun araştırılmasını ve varsa bu kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimlerin ortaya çıkartılmasını amaçlamaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma kavramları arasındaki ilişkilerin ele alındığı çalışmaların çok az olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, gerçekleştirilen bu çalışmanın, literatüre katkı yapmak suretiyle söz konusu olgularla ilgilenen araştırmacılara ve örgüt yöneticilerine kaynak oluşturmak açısından önemli sonuçlar içerdiği düşünülmektedir.

* Doç. Dr., Bayburt Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.



2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramı İlk kez Morrison ve Milliken tarafından ileri sürülen bir kavramdır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların örgütsel problemlerle ilgili görüşlerini kasıtlı olarak dile getirmekten kaçınma yönünde baskın bir tercihte bulunmaları olarak ifade ederken, bu durumun kolektif bir olgu olduğu üzerinde durmuşlardır. Onlara göre bu kavram ciddiye alınmayı hak eden önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, 707).

Örgütsel düzeydeki kolektif dinamikler temelinde değerlendirilen örgütsel sessizlik olgusu (Brinsfield vd., 2009, 18), bir örgütün yüz yüze geldiği önemli problemlere çözüm yolu olabilecek görüşlerin çok az dile getirilmesi veya buna ilişkin çok az davranış sergilenmesi olarak ifade edilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006, 1539).

Pinder ve Harlos ise, bireysel açıdan değerlendirerek işgören sessizliği olarak tanımladıkları sessizlik kavramını, içinde bulunulan durumu değiştirebilme kapasitesine sahip insanların örgütsel konularla ilgili davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini kasıtlı olarak dile getirmemeleri şeklinde ifade etmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001, 337).

Son olarak sessizlik ile ilgili önemli araştırmalar yapan diğer araştırmacılar olarak Van Dyne, Ang ve Botero da sessizlik kavramını, çalışanların örgütle ilgili düşünce, görüş ve önerilerini kasıtlı olarak dile getirmekten kaçınmaları olarak tanımlamışlardır (Van Dyne vd., 2003, 1360).

Çalışanların yönetime sorunlu olarak algıladıkları bilgileri iletmeyi reddetmelerini içeren örgütsel sessizlik, iş hayatında oldukça yaygın bir durum olmasına rağmen henüz yeterli düzeyde ampirik araştırma yapılmamıştır (Bisel ve Anterburn, 2012, 217) ve bu durum, Vakola ve Bouradas tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada açıkça ortaya konulmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda onlar, sessizlik kavramının örgütlerde yaygın bir biçimde görüldüğünü, bununla birlikte sessizliğin doğası ve onu ortaya çıkaran faktörler ile ilgili çok az ampirik kanıt olduğunu belirtmişlerdir (Vakola ve Bouradas, 2005, 2).

Örgütlerde sessizlik kavramı, çeşitli şekillerde sınıflandırmalara tabi tutularak detaylı açıklamaları yapılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada özellikle sessizlik literatüründe sıklıkla karşımıza çıkan iki sınıflandırma üzerinde durulmuştur. Bunlardan birincisi, Pinder ve Harlos tarafından yapılan ikili sessizlik sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmadaki ilk durum, itaat ve boyun eğmeye dayalı olarak söz konusu fikirlerin dile getirilmemesinin ifade eden ve pasif bir davranış şekli olarak nitelendirilen "uysal sessizlik"tir. İkinci durum ise, açıkça konuşmanın çalışan açısından hoş olmayan durumlara neden olacağı korkusuyla çalışanın kendini korumak için sahip olduğu düşünceleri dile getirmemesini ifade eden ve ilkinde göre daha aktif bir davranış şekli olarak nitelendirilen "sakin sessizlik"tir (Pinder ve Harlos, 2001, 348-349). İkinci sessizlik sınıflandırması ise sessizlik ile ilgili önemli araştırmalar yapan diğer araştırmacılar olarak Van Dyne vd. sessizlik kavramını, üç farklı şekilde ele almışlardır. Bunlardan birincisi, çalışanın herhangi bir farklılık yaratma konusunda duyduğu öz güven eksikliğinin bir sonucu olarak mevcut durumu kabullenmesi temeline dayanan razı olma sessizliğidir. İkinci davranış şekli ise, çalışanın kendini koruma içgüdüleriyle işyerinde yaşanan problemlerle ilgili gerçekleri görmezden gelmesi sonucunu doğuran ve tam anlamıyla bir korku temeline dayanan savunma sessizliğidir. Son olarak üçüncü sessizlik davranışı da, örgütüne yararlı olmak amacıyla çalışanın örgütün şahsına özgü gizli bilgilerin korunmasına yönelik bir birliktelik temeline dayanan prososyal sessizliktir (Van Dyne vd., 2003, 1363). Bu çalışma kapsamında Van Dyne vd.'nin (2003) örgütsel sessizlik ile ilgili yaptıkları sınıflandırma dikkate alınmıştır.

2.2. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, bir kişinin iş hayatından ne derece uzak olduğunu göstermektedir (Hirschman ve Feild, 2000, 790). İşe yabancılaşma; hem iş hayatında, hem de özel hayatında bireyin kendi imajını ve sosyal ilişkilerini genelleştiren psikolojik bir uzaklaşma halidir (Banai ve Reisel, 2007, 466). Öte yandan daha bütüncül bir perspektiften bakıldığında, kolektif bir olgu olarak işe yabancılaşma, işgörenlerin benlik hislerini, tutumlarını, iş amaçlarını ve sosyal ağlarını baltalayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Banai ve Reisel, 2007, 463).

Fromm yabancılaşmayı, bir bireyin kendisini yabancı biri olarak görmesine ya da başka bir deyişle, kendi benliğinden uzaklaşmasına yol açan bir duyguyu deneyimlemesi olarak ele alırken, Horowitz ise, yabancılaşma kavramıyla ilgili üç önemli nokta üzerinde durmuş ve yabancılaşmanın ilk olarak yaşadığımız dünyanın nesnelere, ikinci olarak insanlardan ve üçüncü olarak da diğer insanların yaşadığımız dünya hakkındaki fikirlerinden yoğun bir şekilde uzaklaşma anlamına geldiğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte yabancılaşma, çevredeki diğer unsurlar ile olan ilişkilerinde bireyin çözülme durumuna gelmesi, yani kendisini yaşadığı çevreden bilişsel olarak soyutlaması şeklinde tanımlanmıştır (Nair ve Vohra, 2010, 601).



Yabancılaşma kavramı, bireyin kendi imajına (kişisel yabancılaşma) ve sosyal ilişkilere (sosyal yabancılaşma) uzaklaşması veya yabancılaşma duygusu yaşamaması şeklinde de ifade edilmiştir. Yabancılaşmanın sonuçları hem bireyler, hem de örgütler için negatif olabilir. Yabancılaşma ayrıca, kişinin yapmakta olduğu işin, kişisel ihtiyaçlarını veya hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmadığına dair bir duyguya sahip olması, bulunduğu çevreye dahil olma isteğinin azalmış olduğunun bir göstergesidir. Kendilerinden, işlerinden ve diğer insanlardan kopuk hissedilen yabancılaşmış çalışanlar, işi, içsel ihtiyaçlarını karşılamak ve bireysel potansiyellerini geliştirmek için bir araç olmaktan ziyade, dışsal ihtiyaçlarını yerine getirmek için bir araç olarak görmek eğilimindedirler (Chiaburu vd., 2013, 5).

İşe yabancılaşma, işin gerçekleştirilmesi sürecinde uygun bilginin ve zamanın yetersiz olması nedeniyle karar alma mekanizmasının sürekli olarak bozulması şeklinde dikkate alınabilir. Çünkü doğru bilginin ve zamanın yetersiz olması, kişinin kendi refahı ve gelecekteki yaşama ilişkin bakış açıları üzerindeki sahiplik duygusunu kaybetmesine yol açabilecek, bu da kişinin kararlarını etkileyebilecektir. Dolayısıyla karar alma mekanizmasının bozulması, zayıf bir çalışan topluluğu, yüksek iş talebi ve düşük iş kontrolü gibi olumsuz durumlar meydana getirebilir ve bunlar da bireylerin meslekten erken ayrılma kararını belirleyebilen çalışma yeteneklerinin ve istihdam edilebilirlik düzeylerinin azalmasına neden olabilir (Camerino vd, 2005, 62).

Yabancılaşma olgusu, bir özellik ya da kişilik özelliği yerine “durumsal bir hal” olarak görülebilir. Dolayısıyla çalışma koşulları, işyerinde yabancılaşmanın gözlemlenme düzeyi üzerinde önemli ve muhtemel katkılarda bulunmaktadır. Kanungo motivasyon teorisinin, insan davranışlarını ve tutumlarını örgüt bağlamında açıklamanın en yararlı yollarını sunduğunu ileri sürmüştür. Bu anlamda yabancılaşma, çalışanların motivasyon eğilimlerinin azalmasına öncülük eden bir unsur olarak görülmektedir (Banai vd., 2004, 377).

Yabancılaşma olgusu ile ilgili de çeşitli araştırmacılar tarafından kavramsal sınıflandırma faaliyetleri yürütülmüştür. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, yabancılaşma olgusunun kavramsallaştırılması konusunda ilk çalışmaları gerçekleştiren Melvin Seeman’ın yabancılaşma ile ilgili gerçekleştirmiş olduğu sınıflandırmaya daha fazla rastlanmıştır. Seeman yabancılaşma olgusunu; bireysel, toplumsal veya kurumsal kaynaklı problemlerin kişi üzerindeki etkilerinin yol açtığı güçsüzleşme, anlamsızlaşma, kuralsızlaşma, yalnızlaşma ve kendine yabancılaşma duyguları tarafından oluşturulan bir durum olarak tanımlayarak (Kesik ve Cömert, 2014, 31) beş boyuttan oluşan bir sınıflandırma önermiştir. Sınıflandırmanın ilk boyutu olan güçsüzleşme, bireyin kendisi tarafından arzu edilen sonuçların yine bireyin kendisi tarafından belirlenemeyeceği ve bu sonucu değiştirmek için de elinden gelen hiçbir şey olamayacağına ilişkin olarak bireyin sahip olduğu algıdır. İkinci boyut olan anlamsızlaşma, bireyin hayalini kurduğu geleceğe ulaşabilme ve düşüncelerini gerçekleştirebilme konularında ümidini yitirmiş olduğuna inanmasıdır. Üçüncü boyut olan kuralsızlaşma, bireyin belirlediği hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için içinde yaşadığı toplum tarafından hoş görülmemeyen davranışları sergilemesi gerektiğine inanmasıdır. Dördüncü boyut olan yalnızlaşma ise, bireyin içinde yaşadığı toplumun yüksek değerler attığı şeylerin birey açısından hiçbir anlam ifade etmemesidir. Beşinci ve son boyut olan kendine yabancılaşma da, bireyin sergilediği bir davranışın, bireyin gelecekle ilgili beklentileriyle ters düşmesi, yani uyum sağlamamasıdır (Develioğlu ve Tekin, 2012, 122-123).

Yukarıda bahsedilen Seeman’ın yabancılaşma sınıflandırması, daha sonra Mottaz tarafından güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma olmak üzere üç boyuta indirgenerek yeni bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bunun nedeni ise, dikkate alınmayan boyutlarının doğrudan iş ile ilgili olmayıp, daha çok içinde yaşanılan toplum ile ilgili olmasıdır. Dolayısıyla Mottaz yabancılaşma kavramını üç boyut altında incelerken, kuralsızlaşma ve yalnızlaşma boyutlarını önemsiz oldukları için değil, doğrudan iş ile ilgili etkenlerin ayrı bir değerlendirmesini yapmak için dikkate almamıştır (Uysaler, 2010, 20). Bu çalışma kapsamında Mottaz tarafından yapılan bu sınıflandırma dikkate alınmıştır.

2.3. Örgütsel Sessizlik ve İşe Yabancılaşma İlişkisi

Örgütler, fiziki ve beşeri kaynakların belirli bir sistematik dahilinde bütünleştirildiği açık bir sistemi temsil etmektedir. Dolayısıyla, bu tip örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma sorunu, hem örgütsel hem de çevresel faktörler tarafından etkilenecektir (Salihoglu, 2014, 4). Bu noktada, bu çalışmada yabancılaşmayı etkileyen örgütsel faktörlerden birisinin de örgütsel sessizlik olgusu olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütsel sessizlik, prososyal sessizliğin pozitif etkisinin dışında, hem örgütü hem de farklı düzeylerdeki çalışanları negatif olarak etkileyen bir durumdur.

Örgütsel sessizlik, çalışanların kendilerini önemsiz hissetmelerine, işleri üzerindeki kontrolü kaybetmelerine ve bilişsel uyumsuzluk yaşamalarına yol açmaktadır. Buna bağlı olarak da çalışanlar,



muhtemelen değişim sürecinde örgütsel karar üzerinde önemli bir etkiye sahip olma noktasında düşük bir motivasyon, tatmin, bağlılık ve performans düzeyi gösterecektir (Liang ve Wang, 2016, 640). Dolayısıyla bu durum çalışanların kendilerini söylenileni yapan pasif bireyler olarak görmelerine neden olabilecek ve bu düşünceye sahip olan çalışanlarda herhangi bir şeye içten ve derinden bağlanamama, soğukluk, ilgisizlik, bütünleşememe, geri çekilme, ilişkilerin kopukluğu ve izole olma şeklinde ortaya çıkabilecek ve işe yabancılaşmanın belirtileri olarak ifade edilebilecek duygular söz konusu olabilecektir (Taştan vd., 2014, 124). Bunun aksine çalışanların seslerini karar verici ya da uygulayıcılara duyurabilmeleri yoluyla işyerleri ve işlerini daha çok sahiplenmeleri söz konusu olabileceğinden (Kesen ve Pabuçcu, 2016, 1552), örgütsel ilişkilerde yabancılaşma durumlarının da önüne geçilebilecektir.

Yukarıda yapılan açıklamalar örgütsel sessizliğin olumsuz yönlerinin işe yabancılaşmayı beraberinde getireceği şeklindedir. Oysaki daha önce de belirtildiği üzere örgütsel sessizlik olgusunun bir de olumlu yönü vardır. Prososyal sessizlik adını alan ve örgütsel vatandaşlık olgusu ile ilişkilendirilen bu davranışın temelinde, işbirliğine dayalı olarak örgütü koruma adına gizli bilgileri açık etmeme ve kişiye özel bilginin örgüt yararına korunması vardır (Van Dyne vd., 2003, 1368). Bu açıdan bakıldığında bu davranışın, ancak mensubu olduğu örgütü seven ve örgüte bağlılık ve sadakat duyan çalışanlar tarafından sergileneceği söylenebilir. Dolayısıyla örgüt çalışanları arasında söz konusu davranışın artmasının, işe yabancılaşma düzeyini azaltıcı bir etki yaratacağı düşünülmektedir.

Yapılan açıklamalardan hareketle bu çalışmada ileri sürülen ve test edilen hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- H1= Rız olma sessizliği, güçsüzleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H2= Savunma sessizliği, güçsüzleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H3= Prososyal sessizlik, güçsüzleşmeyi negatif yönde etkilemektedir.
- H4= Rız olma sessizliği, anlamsızlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H5= Savunma sessizliği, anlamsızlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H6= Prososyal sessizlik, anlamsızlaşmayı negatif yönde etkilemektedir.
- H7= Rız olma sessizliği, kendine yabancılaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H8= Savunma sessizliği, kendine yabancılaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H9= Prososyal sessizlik, kendine yabancılaşmayı negatif yönde etkilemektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Amaç ve Önem

Araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek ve varsa her iki olgu arasındaki neden sonuç ilişkisini araştırmaktır. Böylece, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki ve etkileşimler göz önüne alınarak geliştirilecek olan önerilerin, hem örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinin artırılması açısından örgüt yöneticilerinin, hem de yönetim literatürüne yapacağı katkı açısından bu konuyla ilgilenen araştırmacıların başvuracakları bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, kamu ya da özel ayırt etmeksizin Bayburt ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalardan çalışan toplam 78 banka personelini kapsamaktadır. Bu evrenin tamamına ulaşabilmek adına toplam 78 adet anket formu basılmış ve söz konusu banka personelinin çalıştıkları yerlere gidilmek suretiyle onlara elden teslim edilmiştir. Anketlerin doldurulması için iki günlük bir süre beklenmiş ve anket formları yine elden teslim alınmıştır. Teslim alınan anket formlarının sayısı 65 adettir. Eldeki formlardan eksik ya da hatalı onlar ayıklandıktan sonra geriye verileri üzerinde analiz yapılabilecek 58 kişilik bir analiz birimi oluşturulmuştur.

Tablo 1'de araştırma örneğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Cinsiyet yönünden bakıldığında, katılımcıların %75,9 (44 kişi) ile büyük çoğunluğunun erkek çalışanlardan, geri kalan %24,1'lik (14 kişi) kısmın ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında, çoğunluğun %48,3 (28 kişi) ile orta yaş grubu olarak nitelendirilebilecek 30-40 yaş arasında olan çalışanlardan oluştuğu, ardından az bir farkla 30 yaşından küçük çalışan grubunun ve en az payla %6,9 (4 kişi) 40 yaşından büyük çalışan grubunun geldiği görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, araştırma örneğinin %58,6 (34 kişi) oranı ile yarısından fazlasının evli çalışanlardan, geri kalan %41,4'ünün (24 kişi) ise bekar çalışanlardan meydana geldiği tespit edilmiştir. Son olarak katılımcıların çalıştıkları bankalardaki görev süreleri dikkate alındığında ise, %44,8'lik (26 kişi) bir oran ile çoğunluğun 5 yıldan az görev süresi olan



çalışanlardan oluştuğu, geri kalan kısmın ise sırasıyla %34,5 (20 kişi) ile 5-10 yıl arası görev süresi olan ve %20,7 (12 kişi) ile 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

Tablo 1: Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	44	75,9
	Kadın	14	24,1
Yaş	30'dan küçük	26	44,8
	30-40 arası	28	48,3
	40'dan büyük	4	6,9
Medeni Durum	Evli	34	58,6
	Bekar	24	41,4
Görev Süresi	5 yıldan az	26	44,8
	5-10 yıl arası	20	34,5
	10 yıldan fazla	12	20,7
Toplam		58	100,00

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma kapsamında, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek için Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nden, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek için ise Mottaz'ın (1981) "İşe Yabancılaşma Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Literatür incelendiğinde her iki ölçeğin de pek çok araştırmacı tarafından kullanılan geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ölçeği, toplam 15 ifadeden oluşmakta ve razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut olan razı olma sessizliği boyutu, çalışanların örgütsel konular ile ilgili düşünce ve önerilerini dile getirseler bile mevcut düzen içerisinde bunun herhangi bir değişikliğe neden olmayacağı düşüncesiyle sessiz kalmalarını ölçmektedir. Bu boyutu örnek olarak, "Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım." ve "Herhangi bir farklılık yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım." ifadeleri verilebilir. İkinci boyut olan savunma sessizliği boyutu, çalışanların örgütsel konular ya da problemler ile ilgili görüş ve önerilerini dile getirmeleri durumunda bunun gerek iş güvenceleri, gerekse de yöneticileri ile ikili ilişkileri yönünden problemler yaşamalarına yol açabileceği endişesi ve korkusuna ilişkin düşüncelerle sessiz kalmalarını ölçmektedir. Bu boyuta örnek olarak, "Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım." ve "Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim." ifadeleri verilebilir. Üçüncü ve son boyut olarak prososyal sessizlik boyutu ise, çalışanların kurumlarına duydukları sevgi ve bağlılıklarının bir göstergesi olarak örgütsel konular hakkında sessiz kalmalarını ölçmektedir. Bu boyuta örnek olarak da, "Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi kendime saklarım." ve "Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim." ifadeleri verilebilir. Dolayısıyla yukarıdaki açıklamalardan da net bir biçimde görüleceği üzere buradaki örgütsel sessizlik olgusu, kendi içerisinde iki farklı açıdan değerlendirilmektedir.

Araştırmada yararlanılan diğer ölçek olan işe yabancılaşma ölçeği ise, toplam 21 ifadeden oluşan üç boyutlu bir yapıya sahiptir. Birinci boyut olarak güçsüzleşme boyutu, çalışanların işleriyle ilgili konularda kendi kararlarını kendileri verme konusundaki serbestlik algılarını ölçmektedir. Bu boyuta örnek olarak, "İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkânım var." ve "İşte yaptıklarımın çoğuna başka kişilerce karar veriliyor." ifadeleri verilebilir. İkinci boyut olarak anlamsızlaşma boyutu, çalışanların yaptıkları işlerin örgüt açısından önemine ilişkin algılarını ölçmektedir. Bu boyuta örnek olarak, "Bu kurumun başarısında benim işimin katkısı çok önemlidir." ve "Sık sık benim işimin kurum için çok da önemi olmadığını hissediyorum." ifadeleri verilebilir. Son olarak üçüncü boyut olan kendine yabancılaşma boyutu ise, çalışanların gerçekleştirdikleri işlerin kendi yetenek, beceri ve kapasitelerine uygunluğu ile ilgili algılarını ölçmektedir. Bu boyuta örnek olarak, "Yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatım oluyor." ve "İşim çok ilginç ve kendimi geliştirmemi sağlıyor." ifadeleri verilebilir. Görüldüğü üzere, işe yabancılaşma ölçeğinin tüm boyutlarında birbirinin zıttı olan ifadeler kullanılmıştır. Bu noktada olumsuz ifadelere ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe işe yabancılaşma boyutlarında da bir artış söz konusu olacaktır.

Veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespitinde açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 2 ve tablo 3'te verilmiştir.



Tablo 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği için Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktörler		
	Prososyal	Savunma	Razı Olma
S3	,808		
S9	,798		
S11	,705		
S15	,639		
S12	,442		
S2		,853	
S5		,695	
S4		,624	
S1		,605	
S6			,861
S7			,850
S8			,510
Açıklanan Varyans	23,83	18,57	17,11
Güvenilirlik Katsayısı	,74	,70	,65

Tablo 2'ye bakıldığında, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları görülmektedir. Buna göre, araştırma örnekleminin yeterli düzeyde ve veri setinin ise faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında toplam varyansın %51'ini açıklayan üç faktörlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Bu faktörlerden ilki olan prososyal sessizlik %24'lük bir açıklanan varyans oranına sahip iken, ikinci faktör olan savunma sessizliğinin %19 ve son faktör olan razı olma sessizliğinin ise %17'lik bir açıklanan varyans oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu arada örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan madde 10, madde 13 ve madde 14 çapraz yükleme sorunu nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından ölçeğin tümü ve alt faktörleri için güvenilirlikleri de hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre güvenilirlik katsayıları ölçeğin tümü için %70, prososyal sessizlik faktörü için %74, savunma sessizliği faktörü için %70 ve son olarak razı olma sessizliği faktörü için de %65 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara dayanarak hem ölçeğin, hem de alt faktörlerinin güvenilirlik kriterini karşıladığı söylenebilir.

Tablo 3: İşe Yabancılaşma Ölçeği için Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör		
	Kendine Yabancılaşma	Anlamsızlaşma	Güçsüzleşme
Y21	,798		
Y9	,712		
Y16	,691		
Y4	,650		
Y15	,631		
Y19	,583		
Y6		,791	
Y2		,784	
Y11		,694	
Y8		,676	
Y10		,644	
Y5		,576	
Y14		,520	
Y1			,684
Y12			,552
Y13			,542
Y7			,539
Y3			,460



Açıklanan Varyans	19,49	19,42	11,82
Güvenilirlik Katsayısı	,79	,81	,61

Tablo 3'te de işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir. Tablo 3'e göre de araştırma örnekleminin yeterli düzeyde ve veri setinin de faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. İşe yabancılaşma ölçeğinin toplam varyansın %51'ini açıklayan üç faktörlü bir yapı sergilediği ortaya konulmuştur. Birinci faktör olan kendine yabancılaşmanın açıklanan varyans oranı %20 iken, ikinci faktör olan anlamsızlaşmanın açıklanan varyans oranı %19 ve üçüncü faktör olan güçsüzleşmenin açıklanan varyans oranı ise %12 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte madde 17'nin faktör yük değeri %40'dan düşük olduğundan ve madde 18 ve madde 20 ise çapraz yüklenme sorunu olduğundan dolayı analiz dışına çıkartılmıştır. İşe yabancılaşma ölçeğinin yapı geçerliliğinin ardında güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin tümü için katsayı %74 çıkarken, kendine yabancılaşma faktörü için %79, anlamsızlaşma faktörü için %81 ve son olarak güçsüzleşme faktörü için ise %61 çıkmıştır. Bu bulgulara göre ölçeğin tümü ve alt faktörleri açısından güvenilirlik kriterine uygun olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada yararlanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin ortaya koyulmasının ardından araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olup olmadığını öğrenmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları hesap edilmiştir. Bir veri setinin normal dağılıma gösterip göstermediğinin öğrenilmesi için başvurulan yöntemlerden biri de veri setinin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakmaktır. Bu noktada hem çarpıklık, hem de basıklık katsayılarının ± 2 aralığında olması veri setinin normal dağılıma sahip olduğunun söylenebilmesi için yeterlidir (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2000-2009; Gravetter ve Wallnau, 2014). Yapılan analiz sonucunda araştırma verilerinin hem örgütsel sessizlik ölçeği, hem de işe yabancılaşma ölçeği bakımından normal bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Buna göre verilerin analizi için parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir. Sonuca ilişkin bulgular tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Verileri İçin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	N	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik	58	,647	,314
İşe Yabancılaşma	58	,063	,314
Geçerli Toplam	58		

3.5. Bulgular

3.5.1. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik ve İşe Yabancılaşma Düzeyleri

Tablo 5'te araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların en fazla savunma sessizliği boyutunda sessizlik yaşadıklarını göstermektedir (Ort.= 9,45 ; Std. Sapma= 2,72). Bunun ardından ise sırasıyla prososyal sessizlik (Ort.= 7,59 ; Std. Sapma= 3,25) ve razı olma sessizliği (Ort.= 6,38 ; Std. Sapma= 2,86) boyutlarında yaşanan sessizlikler gelmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Savunma Sessizliği	58	5,00	15,00	9,45	2,72
Prososyal Sessizlik	58	5,00	17,00	7,59	3,25
Razı Olma Sessizliği	58	3,00	12,00	6,38	2,86
Geçerli Toplam	58				

Tablo 6'da ise katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablodaki bulgulara göre, işe yabancılaşmanın en fazla yaşandığı boyut kendine yabancılaşma (Ort.= 18,62 ; Std. Sapma= 4,52) iken, bunu sırasıyla güçsüzleşme (Ort.= 16,07 ; Std. Sapma= 3,11) ve anlamsızlaşma (Ort.= 16,07 ; Std. Sapma= 5,58) boyutları takip etmektedir.

Tablo 6: İşe Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular

Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Kendine Yabancılaşma	58	10,00	26,00	18,62	4,52
Güçsüzleşme	58	10,00	21,00	16,07	3,11
Anlamsızlaşma	58	9,00	29,00	16,07	5,58
Geçerli Toplam	58				



3.5.2. Korelasyon Analizi

Tablo 7’de örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşmayı temsil eden alt boyutlar arasında gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 7: Korelasyon Analizine Bulgular

	1	2	3	4	5	6
1. Rız Olma Sessizliği	1					
2. Savunma Sessizliği	,304*	1				
3. Prososyal Sessizlik	,177	-,287*	1			
4. Güçsüzleşme	,104	,257	-,330*	1		
5. Anlamsızlaşma	,093	,365**	-,270*	-,128	1	
6. Kendine Yabancılaşma	,512**	,308*	-,137	,039	-,100	1
* . p<,05 ** . p<,01						

Elde edilen bulgulara göre, savunma sessizliği ile rız olma sessizliği ($r = ,304$; $p < ,05$) ve prososyal sessizlik ($r = -,287$; $p < ,05$) boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, işe yabancılaşma boyutlarının kendi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Bununla birlikte rız olma sessizliği boyutu ile kendine yabancılaşma ($r = ,512$; $p < ,01$) boyutu arasında, savunma sessizliği boyutu ile anlamsızlaşma ($r = ,365$; $p < ,01$) ve kendine yabancılaşma ($r = ,308$; $p < ,05$) boyutları arasında ve son olarak prososyal sessizlik boyutu ile güçsüzleşme ($r = -,330$; $p < ,05$) ve anlamsızlaşma ($r = -,270$; $p < ,05$) boyutları arasında, anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

3.5.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 8’de araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için yapılan stepwise çoklu regresyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Stepwise modelinin tercih edilmesinin nedeni, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemini ortadan kaldırması ve bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi bulunan değişkenleri önem derecesine göre sıralamasıdır.

Araştırma hipotezlerinin testi için işe yabancılaşmayı temsil eden her bir boyutun bağımlı değişken olduğu, demografik değişkenler ile örgütsel sessizliği temsil eden boyutların ise bağımsız değişken olduğu toplam üç adet genel çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Stepwise çoklu regresyon analizinin gerçekleştirilmesinin ardından güçsüzleşme ve anlamsızlaşma boyutları için iki, kendine yabancılaşma boyutu için de bir adet çoklu regresyon modeli olmak üzere toplamda beş adet model ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Stepwise Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Güçsüzleşme		Anlamsızlaşma		Kendine Yabancılaşma
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1
Cinsiyet	-,051	,049	-,099	-,065	,056
Yaş	,020	-,056	-,197	-,153	,204
Medeni Durum	,096	,180	-,033	-,027	-,013
Görev Süresi	,069	-,071	,367**	,269*	,133
Rız Olma Sessizliği	,168	,073	,072	-,004	,512**
Savunma Sessizliği	,384**	,384**	,267*	,267*	-,168
Prososyal Sessizlik	-,330**	-,440**	,237	,183	-,048
R	,330	,494	,367	,443	,512
R ²	,109	,244	,135	,196	,262
ΔR ²	,109	,135	,135	,062	,262
Adjusted R ²	,093	,217	,119	,167	,249
F	6,856	8,885	8,710	6,709	19,905
p	,011	,000	,005	,002	,000
*p<,05 **p<,01					

Güçsüzleşme boyutu için elde edilen bulgular, her iki modelin de anlamlı olduğunu göstermektedir ($R^2 = ,109$; $p = ,011$ ve $R^2 = ,244$; $p = ,000$). Modele bakıldığında, güçsüzleşme üzerinde anlamlı ve en etkili olan değişkenin prososyal sessizlik olduğu görülmektedir ($\beta = -,330$; $p < ,01$). İkinci modelde ise prososyal sessizliğin ardından en etkili olan değişkenin savunma sessizliği olduğu görülmektedir ($\beta = ,384$; $p < ,01$). Savunma sessizliğinin de modele dâhil olmasıyla birlikte hem ikinci modelin ($\Delta R^2 = ,135$), hem de prososyal sessizliğin ($\beta = -,440$; $p < ,01$) açıklama gücü artmıştır. Bu bulgulara göre, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilirken, H1 hipotezi ise reddedilmiştir.



Anlamsızlaşma boyutu için elde edilen bulgular, oluşturulan iki modelin de anlamlı olduğunu göstermektedir ($R^2 = ,135$; $p = ,005$ ve $R^2 = ,196$; $p = ,002$). Modele bakıldığında, anlamsızlaşma üzerinde anlamlı ve etkisi en büyük olan değişkenin görev süresi değişkeni olduğu görülmektedir ($\beta = ,367$; $p < ,01$). İkinci modelde ise görev süresinden sonra etkisi en büyük olan değişkenin savunma sessizliği olduğu görülmektedir ($\beta = ,267$; $p < ,05$). Savunma sessizliğinin de modele girmesiyle görev süresinin açıklama gücü azalmış ($\beta = ,269$; $p < ,05$), ancak ikinci modelin açıklama gücü ise artmıştır ($\Delta R^2 = ,062$). Bu bulgulara göre, H5 hipotezi kabul edilirken, H4 ve H6 hipotezleri ise reddedilmiştir.

Son olarak kendine yabancılaşma boyutu için elde edilen bulgular, elde edilen modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($R^2 = ,262$; $p = ,000$). Modele incelendiğinde, kendine yabancılaşma üzerinde anlamlı ve tek etkisi olan değişkenin razı olma sessizliği olduğu görülmektedir ($\beta = ,512$; $p < ,01$). Bu bulgulara göre, H7 hipotezi kabul edilirken, H8 ve H9 hipotezleri ise reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz şartlarında büyük mücadelelerin yaşandığı küresel rekabet ortamında örgütlerin hayatlarına devam ederek, başarılı sonuçlar elde edebilmeleri oldukça zorlaşmakta ve bu durum şiddetini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Dolayısıyla birçok faktör, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında önlerine engel olarak çıkmaktadır. Bu faktörlerden ikisinin de bu çalışmada ele alınan örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları olduğu düşünülmektedir. Zaten daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında sözü edilen her iki olgunun da örgütler açısından pek de olumlu sonuçlar yaratmadığı söylenebilir (Beheshtifar, 2012; Tummers ve Den Dalk, 2013; Chiaburu vd., 2013; Kahya, 2015). Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları arasındaki ilişki ve etkileşimlerin incelenmesi suretiyle elde edilen sonuçlara dayanarak günümüz örgütlerine çeşitli önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda örgütsel sessizliği ve işe yabancılaşmayı temsil eden boyutlar arasında hipotezler kurulmuş ve bu hipotezler test edilmiştir. Gerekli analizlerin yapılmasının ardından elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Örgütsel sessizlik ile işe yabancılaşma boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; razı olma sessizliği ile kendine yabancılaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki ve savunma sessizliği ile anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutları arasında da yine pozitif yönlü ilişkiler tespit edilirken, prososyal sessizlik ile güçsüzleşme ve anlamsızlaşma boyutları arasında ise negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya koyulmasının ardından, örgütsel sessizlik ile işe yabancılaşma boyutları arasındaki etkileşimlere bakılmış ve örgütsel sessizlik boyutlarının tümünün aynı anda işe yabancılaşma boyutları üzerindeki göreceli etkileri sorgulanmıştır. Buna göre, güçsüzleşme boyutu üzerinde prososyal sessizliğin negatif ve savunma sessizliğinin pozitif yönde etkisinin olduğu; anlamsızlaşma boyutu üzerinde savunma sessizliğinin pozitif yönde etkisinin olduğu ve son olarak kendine yabancılaşma boyutu üzerinde ise razı olma sessizliğinin pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıda değerlendirilmiştir:

Razı olma boyutunda yaşanan örgütsel sessizliğin artmasının, çalışanların kendine yabancılaşma düzeylerini de arttırdığı söylenebilir. Buna göre çalışanlar, örgütsel iyileştirmelerle ilgili düşünce ve önerilerinin dikkate alınmadığı durumlarda sessizliği daha fazla tercih edebilecekler ve bu durum onların gelecekle ilgili beklentilerine uygun olmayan davranışları daha çok sergilemelerine yol açabilecektir.

Savunma boyutunda yaşanan örgütsel sessizlik arttıkça, çalışanların güçsüzleşme ve anlamsızlaşma düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Buna göre çalışanlar, örgütsel konularla ilgili görüş ve önerilerini açıklamaları durumunda başlarına herhangi olumsuz bir olayın geleceği korkusuyla sessiz kaldıkça, yaşamları üzerindeki kontrol duygusunu yitirebilecek ve bununla birlikte bireysel amaçlarını gerçekleştirme noktasında ümitsizliğe kapılarak örgütüyle bütünleşme noktasında daha fazla problem yaşayabileceklerdir.

Son olarak prososyal boyutta yaşanan örgütsel sessizliğin artmasının, çalışanların güçsüzleşme düzeylerinin azalmasını sağlayacağı söylenebilir. Çalışanlar örgüte olan bağlılık ve sadakat duygularıyla örgüt içinde yaşanan sıkıntılar ve sorunlar hakkında örgüt dışındaki kişi ya da kuruluşlara bilgi verme noktasında sessiz kaldıklarında, bu durum onların olayları ve dolayısıyla kendi hayatları üzerindeki kontrol algılarını daha fazla arttıracak ve onlarda örgüt için değerli oldukları duygusunu uyandırabilecektir.

Yukarıdaki değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, örgütsel sessizliğin olumsuz yönlerinin (razı olma ve savunma sessizlikleri) çalışanları işe daha çok yabancılaştırdığı, olumlu yönünün (prososyal sessizlik) ise işe yabancılaşma düzeyini azalttığı söylenebilir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin, çalışanlarını yakından tanıyarak, onların istek ve beklentileri ile örgütün amaçlarını aynı doğrultuda birleştirmek



suretiyle örgütsel karar sürecine etkin katılımlarının sağlandığı bir örgütsel ortam inşa etmelerinin hem çalışanlar, hem de örgüt için yararlı sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

Her çalışma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın en önemli kısıtı, araştırma sonuçlarının sadece örnekleme bağladığıdır. Bu nedenle sonuçlar, genellenememekte ve sadece araştırmaya katılan banka personeliyle sınırlı tutulmaktadır. Gelecek çalışmalarda başka meslek grupları ve daha büyük örneklem kullanılması, her iki kavram arasındaki etkileşimin açıklanması noktasında bilimsel bilgi birikimini arttıracak düşünülmemektedir.

KAYNAKÇA

- Banai, Moshe, Reisel, William D. ve Probst, Tahira M. (2004). A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), s. 375-392.
- Banai, Moshe ve Reisel, William D. (2007). The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six - Country Investigation. *Journal of World Business*, 42(4), s. 463-476.
- Beheshtifar, Malikeh, Borhani, Hossein ve Moghadam, Mahmood N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), s. 275-282.
- Bisel, Ryan S. ve Arterburn, Elissa N. (2012). Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking - Resource Model. *Communication Research Reports*, 29(3), s. 217-226.
- Brinsfield, Chad T. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", in *Voice and Silence in Organizations*, J. Greenberg, M. S. Edwards (Eds.), (s. 3-37). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Camerino, Donatella, Conway, Paul M., Van der Heijden, Beatrice I. J. M, Van der Schoot, Esther, Pokorski, Janusz, Estry-Béhar, Madeleine ve Hasselhorn, Hans M. (2005). The Role of Job Alienation in Work Ability Deterioration and Unhealthy Ageing. *International Congress Series*, 1280, s. 61-66.
- Chiaburu, Dan S., Diaz, Ismael ve De Vos, Ans (2013). Employee Alienation: Relationships With Careerism and Career Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), s. 4-20.
- Develioğlu, Kazım ve Tekin, Ömer A. (2012). Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), s. 121-128.
- Fard, Parastoo G. ve Karimi, Fariba (2015). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence With Job Satisfaction and Organizational Commitment of The Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), s. 219-227
- Field, Andy (2000). *Discovering Statistics Using SPSS For Windows: Advanced Techniques For Beginners (Introducing Statistical Methods series)*. London: Sage publications.
- Field, Andy (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage publications.
- Frederick J Gravetter ve Wallnau, Larry B. (2014). *Essentials of Statistics For The Behavioral Sciences (Eighth Edition)*. CA: Wadsworth.
- Günsal, Esra (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Henriksen, Kerm ve Dayton, Elizabeth (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4p2), s. 1539-1554.
- Hirschfeld, Robert R. ve Feild, Hubert S. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of A General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), s. 789-800.
- Kesen, Mustafa ve Pabuçcu, Hakan (2016). Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfi Modeli İle İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(42), s. 1552- 1563.
- Kesik, Fatma ve Cömert, Melike (2014). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), s. 27-46.
- Liang, Ting ve Wang, Ying (2016). Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(5), s. 640-648.
- Minaslı, Artin V. (2013). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken, Frances J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), s. 706-725.
- Nair, Nisha ve Vohra, Neharika (2010). An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers. *Management Decision*, 48(4), s. 600-615.
- Pinder, Craig C. ve Harlos, Karen P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, in *Research in Personnel and Human Resources Management*, M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, A.R. Wheeler (Eds.), (s. 331-369), İngiltere: Emerald Group Publishing Limited.
- Salihoglu, Güneş H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), s. 1-11.
- Taştan, Seçil, İşçi, Emre ve Arslan, Burcu (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, s. 121-138.
- Trochim, William M. K. ve Donnelly, James P. (2006). *Research Methods Knowledge Base (Third Edition)*, OH: Atomic Dog.
- Tummers, Lars G. ve Den Dulk, Laura (2013). The Effects of Work Alienation on Organisational Commitment, Work Effort and Work-to-Family Enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21(6), s. 850-859.
- Uysaler, Alper L. (2010). *Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Vakola, Maria ve Bouradas, Dimitris (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), s. 441-458.
- Van Dyne, Linn, Ang, Soon ve Botero, Isabel C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1359-1392.