

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**HASTANE ÇALIŞANLARININ İŞ YERİNDE DIŞLANMA ALGILARI İLE
ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İSLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TUNCELİ – 2021

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**HASTANE ÇALIŞANLARININ İŞ YERİNDE DIŞLANMA ALGILARI İLE
ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA
(19120351)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İSLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TUNCELİ – 2021

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**HASTANE ÇALIŞANLARININ İŞ YERİNDE DIŞLANMA ALGILARI İLE ÇALIŞAN
SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu dönem projesi 18/06/2021 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

İmza:

İmza:

İmza:

Dr. Öğr Üyesi Ayşe Esra
PEKER

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin
SEZGİN

Dr.Öğr.Üyesi Gül GÜN

(Fırat Üniversitesi)

(Munzur Üniversitesi)

(Munzur Üniversitesi)

BAŞKAN

DANIŞMAN

ÜYE

Bu tez, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Murat KORUNUR
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu”ndaki hükümlere tabidir.

.../.../2021

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi birikimini benimle paylaşan, her adımda bana sabır ve samimiyetle destek olan kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN'e ve lisansüstü eğitimimin her aşamasında bana gerek akademik yönden gerekse moral desteği ile varlığını hissettiren sayın Prof. Dr. Arzu KARACA'ya sonsuz saygı ve sevgi ile teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim öğretim hayatım boyunca bana maddi ve manevi destek olan annem ve babam başta olmak üzere sevgili eşim Talip BAYKOCA'ya ve tezimi yazarken bana güç veren biricik kızım Zeynep Ada BAYKOCA'ya fedakârlıkları ve anlayışları için sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA
TUNCELİ-2021



İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	II
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ	VI
SEMBOLLER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Çalışan Sessizliği.....	2
1.1.1. Sessizlik, örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği kavramları.....	2
1.1.1.1. Sessizlik.....	2
1.1.1.2. Örgütsel sessizlik.....	4
1.1.1.3. Çalışan sessizliği	5
1.1.2. Çalışan sessizliği kuramları	6
1.1.2.1. Fayda-maliyet analizi	7
1.1.2.2. Beklenti kuramı	7
1.1.2.3. Sessizlik sarmalı	8
1.1.2.4. Kendini uyarılma	10
1.1.2.5. Mum etkisi.....	10
1.1.2.6. Sağır kulak sendromu	11
1.1.2.7. Planlı davranış kuramı	11
1.1.2.8. Abilene paradoksu	12
1.1.3. Çalışan sessizliği davranışları.....	12
1.1.3.1. Kabullenici sessizlik	13
1.1.3.2. Korunma amaçlı sessizlik.....	14
1.1.3.3. Koruma amaçlı sessizlik.....	14
1.1.3.4. Faydacı sessizlik.....	15
1.1.4. Çalışan sessizliğinin sonuçları.....	15
1.1.4.1. Bireysel sonuçlar	16
1.1.4.2. Örgütsel sonuçlar.....	16
1.1.5. Sağlık sektöründe çalışan sessizliği ile ilgili yapılmış çalışmalar	17
1.2. İşyerinde Dışlanma	20
1.2.1. Dışlanma ve işyerinde dışlanma kavramları.....	21
1.2.1.1. Dışlanma.....	21
1.2.1.2. İşyerinde dışlanma.....	22
1.2.2. İşyerinde dışlanmanın nedenleri.....	24
1.2.2.1. Bireysel nedenler	25
1.2.2.2. Örgütsel nedenler.....	27
1.2.3. İşyerinde dışlanmanın sonuçları	28
1.2.4. Sağlık sektöründe işyerinde dışlanma ile ilgili yapılmış çalışmalar.....	31
1.3. Değişkenler arası ilişki	32
2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI.....	34
2.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	34
2.2. Araştırmanın Varsayımları	34

2.3. Araştırmanın Kısıtları	35
2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	35
2.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	36
2.6. Veri Toplama Yöntemleri ve Kullanılan Ölçekler	38
2.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri	39
2.8. Araştırmanın Etik Yönü	40
3. BULGULAR ve TARTIŞMA	41
3.1. Demografik Bulgular.....	41
3.2. Normallik Analizi	42
3.3. Güvenilirlik Analizi.....	43
3.4. Faktör Analizleri.....	44
3.4.1. Çalışan sessizliği ölçeği faktör analizi	44
3.4.2. İşyerinde dışlanma ölçeği açıklayıcı faktör analizi	45
3.5. Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
3.6. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analizler.....	47
3.6.1. Bağımsız t testi bulguları.....	48
3.6.2. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA).....	50
3.7. Korelasyon Analizi	58
3.8. Regresyon Analizi	59
3.9. Hipotezlerin Testi	61
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	62
5. KAYNAKLAR.....	65
ÖZGEÇMİŞ	73
EKLER	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşyerinde dışlanmanın örgütsel nedenleri.....	27
Şekil 1.2. İşyerinde dışlanmanın sonuçları.....	29
Şekil 1.3. Kişilerarası işyerinde dışlanma ve ilişkili oluşumlar	30
Şekil 2.1. Araştırma modeli.....	37



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	İşyerinde dışlanmanın öncülleri	26
Tablo 3.1.	Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	41
Tablo 3.2.	Normallik analizi bulguları	42
Tablo 3.3.	Güvenilirlik analizi bulguları	43
Tablo 3.4.	Çalışan sessizliği ölçeğinin faktör analizi bulguları.....	45
Tablo 3.5.	İşyerinde dışlanma ölçeğinin faktör analizi bulguları	46
Tablo 3.6.	Ölçek Puanları	46
Tablo 3.7.	Tanımlayıcı istatistikler.....	47
Tablo 3.8.	Cinsiyete göre farklılıkların incelendiği bağımsız t testi bulguları	48
Tablo 3.9.	Medeni duruma göre farklılıkların incelendiği bağımsız t testi bulguları.....	49
Tablo 3.10.	Yaşa göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları	50
Tablo 3.11.	Eğitim düzeyine göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları	51
Tablo 3.12.	Göreve göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları ...	53
Tablo 3.13.	Mesleki tecrübeye göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları	55
Tablo 3.14.	Mevcut birimdeki görev süresine göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları	57
Tablo 3.15.	Korelasyon analiz bulguları	58
Tablo 3.16.	Çalışan sessizliğin iş yerinde dışlanma üzerindeki etkisini incelemeye yönelik tekli regresyon analizi	59
Tablo 3.17.	Çalışan sessizliğin alt boyutlarının iş yerinde dışlanma üzerine etkisini incelemeye yönelik çoklu regresyon analizi	60
Tablo 3.18.	Hipotezlerin testi	61

SEMBOLLER LİSTESİ

df	: Serbestlik derecesi
n	: Sayı
p	: Anlamlılık düzeyi



KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA

: Tek Yönlü Varyans Analizi

KMO

: Kaiser-Meyer-Olkin Measure

SPSS

: İstatistik Programı



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işyerinde dışlanma ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin açıklanmasıdır. Araştırmanın evrenini Tunceli Devlet Hastanesi'nde çalışan 685 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme %95 güven aralığında %5 hata payıyla 248 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem grubunu basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 250 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Araştırmada verilerin çözümlenmesi aşamasında, verilerin normal dağılıma uygunluğu basıklık ve çarpıklık değerleri ile değerlendirilmiştir. İlgili kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama araçları araştırmacı tarafından gönüllü katılımcılara yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Araştırmada sağlık çalışanlarına Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen "İşyerinde Dışlanma Ölçeği" ve Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen "Çalışan Sessizliği Ölçeği" uygulanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde sağlık çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği alt boyutları arasında; faydacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile işyerinde dışlanma arasında pozitif yönde zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile işyerinde dışlanma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde Dışlanma, Çalışan Sessizliği, Sağlık Çalışanları

ABSTRACT

Examining of the Relationships Between Hospital Employees' Perceptions of Workplace Ostracism and Employee Silence

The purpose of this research is to explain the relationships between exclusion in the workplace and employee silence. The population of the study consisted of 685 healthcare professionals working at Tunceli State Hospital. The sample of the study was calculated as 248 people with a 5% margin of error in the 95% confidence interval. The sample group consisted of 250 health workers selected by simple random sampling method. During the analysis of the data in the research, the conformity of the data to the normal distribution was evaluated with the values of kurtosis and skewness. After obtaining the necessary permissions from the relevant institutions, the data collection tools were applied by the researcher to the volunteer participants using face-to-face interview technique. Ferris et al. (2008) and the "Employee Silence Scale" developed by Knoll and Dick (2013) were applied. As a result of the findings obtained, between the perceptions of exclusion in the workplace and employee silence sub-dimensions; A statistically significant and weak positive correlation was found between utilitarian silence and accepting silence sub-dimensions and workplace exclusion. No statistically significant relationship was found between the sub-dimensions of protective silence and protective silence and exclusion at work.

Key Words: Workplace Ostracism, Employee Silence, Hospital Employees'

1. GİRİŞ

Örgütlerin küreselleşme ekseninde devamlılıklarını sürdürebilmeleri için sosyal bilimciler örgüt içinde ve dışında çok çeşitli dinamikler üzerinde durmuşlardır. Çalışan sessizliği ve işyerinde dışlanma bu konulardan bazılarıdır. Çalışanlar düşüncelerini ve fikirlerini özgürce söyleyebildikleri ve dışlanma algısı yaşamadıkları takdirde, örgütler değişen şartlara ve gelişmelere ayak uydurabilecek ve yaşamlarını devam ettirebileceklerdir.

Bir örgütte çalışan için her türlü imkan sağlansa bile çalışanlara gereken önem verilmezse eğer, örgütlerin amaç ve hedeflerine varmaları mümkün olmayacaktır. Çalışanların verimliliklerinin ve performanslarının artırılabilmesi ve örgütün amaç ve hedeflerine varabilmesi için işgörenlerin her daim söz hakkı bulabilmesi, negatif şartlar söz konusu olduğunda dahi duygu ve düşüncelerini cesurca dile getirebilmesine olanak tanınması ve işyerinde dışlanmamaları gerekir.

Çalışan sessizliği, çalışanların kurum içi fikir ve düşüncelerini içsel ve dışsal bazı sebeplerle saklamaları, söylememeleri olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere içinde bulunulan kuruma doğrudan ya da dolaylı olarak zararı dokunacak bu kavram çeşitli yollarla düzeltilmeli ya da en aza indirilmelidir. İş yerinde dışlanma ise çalışanların çalışma ortamından uzaklaşacak seviyede yoksunluk içinde olmalarına neden olan uygulamalardır (Pelit, 2018: 8). Bu bağlamda işyerinde dışlanma ile sonuçlanabilecek herhangi bir fikrini saklayan çalışan çalışma ortamında git gide mutsuz ve huzursuz olup bu durumu da işlerine yansıtabilecektir. Bu doğrultuda, araştırmanın konusunun sağlık işletmeleri bakımından önemine vurgu yapılarak konuyla ilgili işletme yönetimleri ve araştırmacıların faydalanması ve yazına katkı sağlaması bakımından öneriler sunulması planlanmaktadır. Bu bağlamda, hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algısı ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde “çalışan sessizliği” ve “işyerinde dışlanma” kavramlarının teorik alt yapısının ortaya konularak özetlenecektir. İkinci bölümde araştırmanın amacı ve önemi, varsayım ve kısıtları açıklandıktan sonra, yöntemi, evreni ve örnekleme, model ve hipotezleri ile verilerin toplanması ve çalışmada kullanılan istatistikî yöntemler üzerinde durulacaktır. Araştırmanın üçüncü bölümünde öncelikle betimsel istatistikler incelenecektir. Ardından araştırma hipotezlerinin testi için kullanılan normallik testi, güvenilirlik, korelasyon testleri, bağımsız t testleri, varyans-ANOVA testleri, açıklayıcı faktör analizleri ve çoklu regresyon analizi yapılacaktır.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise çalışmanın sonuçlarına yer verilecek ve gelecek araştırmalar ve yöneticiler için öneriler aktarılacaktır.

1.1. Çalışan Sessizliği

Bu bölümde ‘‘çalışan sessizliği’’ kavramının teorik alt yapısının aktarılması amaçlanmaktadır. Söz konusu amaçla, ilk olarak kavramsal çerçeve ve tanımlar aktarılacaktır. Ardından, çalışan sessizliği olgusuna yönelik başlıca kuramsal yaklaşımlar ele alınarak bunlar özet halinde sunulacaktır. Söz konusu yaklaşımlar, olgunun anlaşılması adına bir yol haritası olarak kabul edilecektir. Çalışan sessizlik davranışları ele alındıktan sonra kavramın sonuçları ilgili alanyazına dayalı olarak incelenecek ve sağlık sektöründe konu üzerine yazında yapılmış çalışmalar aktarılacaktır. Bahsedilen bu başlıklara ilişkin gerekli açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

1.1.1. Sessizlik, örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği kavramları

1.1.1.1. Sessizlik

Her ne kadar bu araştırmanın konusu çalışan sessizliği olsa da, bu kavramın tam olarak anlaşılması sessizliğin açıklanmasını gerektirir. Literatür de sessizlik kavramı, sosyoloji, antropoloji, felsefe, biyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerle açıklanmaya çalışılmıştır. Yazın genel olarak sessizliği her yerde ve her zamanki doğasını yansıtan toplumsal cinsiyet algıları, güç algıları ve güven algılarına odaklanarak geniş bir şekilde yorumlanmakta ve tanımlanmaktadır (Slade, 2008: 45-46).

TDK’nın güncel sözlüğüne ait tanıma göre ‘‘sessiz’’ kavramı az konuşan, suskun ve kendi halinde kimse olarak; sessizlik kavramı da gürültünün olmadığı yer olarak yorumlanmıştır (URL-1, 2020). Sessizlik kavramı Webster’s Collegiate sözlüğünde ise beş farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birincisi; konuşmamak veya aşırı sestən uzak durmak, ikincisi; herhangi bir ses ya da telaşın olmaması, üçüncüsü; bilginin kesilmesi ya da saklanması, dördüncüsü; iletişim kurmama veya yazmama ve beşincisi; unutma ve gizlilik (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Psikolojik açıdan sessizlik içine kapanma, ruh haline göre konuşmamayı tercih etme olarak tanımlanırken sosyolojik açıdan kavram, toplumsal suskunluk, toplumun sindirilmesi

ve eylemsizleşme gibi olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir (Turhan vd., 2016: 2; Budak, 2015: 4).

Erenler (2010: 10) sessizliği, bir sesin ya da gürültünün yokluğu, gönüllü olarak konuşmaktan kaçınmak, bilerek ve isteyerek bazı bilgilerin saklanması veya konuşmanın atlanması, söylenmemesi, iletişim kurmada başarısızlıktan kaynaklı olarak iletişime geçememe ve konuşmaya karşı isteksizlik, sessizlik kavramını açıklayan durumlar olarak belirtmektedir. Alpaslan (2010: 3) sessizlik kavramının, tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi davranışlarla ilişkilendirirken; toplumsal bağlamda sessizliği, konuşma dili ele alındığında, direk olarak sorun ve problemlerden kaçınma davranışı olarak tanımlamaktadır.

Sessizlik konuşma eksikliği veya resmi olarak ses içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan çok yönlü bir kavramdır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Davranışsal olarak, sessizlik ve ses zıt kutuplar gibi görünür. Yine de her iki davranış doğası gereği çok boyutlu ve karmaşıktır (Dyne vd., 2003: 1360). Öylek (1987) çalışmasında sessizliğin kültürel boyutuna değinerek aynı kültürde yetişmemiş bireylerin sessizliğe farklı anlamlar yükleyebileceğine değinmiştir (akt: Akar, 2014:1). Sobkowiak (1997) sessizlik kavramını pragmatik ve akustik olmak üzere iki grupta tanımlama yoluna gitmiştir (akt: Çarhoğlu, 2016: 3):

- Pragmatik sessizlik, stratejik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu ifade eden, insandan kaynaklı bir kavramdır.
- Akustik sessizlik ise ses dalgalarının az olduğu durumları ifade eder.

Sessizlik, ilk anlamıyla iletişime açık olmama durumunu akla getirirse de, bir iletişim şeklidir denilebilir. Nitekim rutinlerinde çalışanlar “sessiz kalmayı tercih ederek” birçok konuda, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlere üstü örtülü mesajlar vermektedirler (Taşkiran, 2010: 95-96). Sessizlik, onay ve paylaşım ya da hoşnutsuzluk ve karşı duruşu içerebilir böylece hem bireyler hem organizasyonlar için bir baskı mekanizması haline gelebilir (Bagheri, vd. 2012).

Yukarıda yapılan farklı tanımlamalardan da görüldüğü üzere, sessizliğin genel ve tek bir anlamı olmadığı görülmektedir. Ancak yazında açıklandığı üzere sessizlik; pasif olmayan, bilinçli, ileriye dönük bir davranış olarak tanımlanmakta ve incelenmektedir (Nafai, 2016: 2).

1.1.1.2. Örgütsel sessizlik

Örgütsel sessizlik, yönetim yazınında nispeten yeni bir araştırma konusu olmakla birlikte, bu alanda yapılan araştırmaların hala çok az sayıda olduğu görülmektedir. Örgütsel perspektif de sessizlik, Morrison ve Milliken'in yapmış olduğu araştırmalara dayanmaktadır ve çok sayıda işgörenin olası örgütsel problemler hakkındaki fikirlerini, düşüncelerini, kaygılarını, ilgilerini gizli tuttuklarında ortaya çıkan genel, toplu bir olgu olarak yorumlanmaktadır. Morrison ve Milliken'e (2004) göre olguyu, önceki sessizlik tanımlamalarından farklı olarak temel bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu kavrama ilişkin daha önce yapılan pek çok araştırma ağırlıklı bir şekilde kişisel seviyedeki öncüllere ve sonuçlara odaklanırken, olgu genel olarak örgüt kapsamındaki sessizlik normları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Pinder ve Harlos'a (2001: 334) göre kavram, örgüt çalışanlarının örgütsel şartlar ile ilgili tavır, zihinsel ve hissi yorumlamalarını, bu duruma etki edecek ya da düzeltebilecek bireylere kasten söylememeyi tercih etmesidir. Nafai'ye (2016: 1) göre örgütsel sessizlik, organizasyonun önemli iş konuları ile iletişim eksikliğine ek olarak, organizasyonun gelişimi için personelin görüş ve önerilerini sunma konusundaki isteksizliği de dahil olmak üzere organizasyonun birçok boyut ve değişkenin bir yansımasıdır. Çakıcı (2007) örgütsel sessizlik olgusunu, çalışanların kişisel eylemleri veya çalışma çevresinde maruz kaldıkları yönetsel ve işlemsel problemlere ait fikir ve kanaatlerini bilerek amirlerine haber vermeyip sessiz kalmayı seçmeleri olarak tanımlamaktadır. Tüm bu farklı tanımlamaların bulunduğu ortak nokta ise çalışanın, yaptığı iş hakkındaki düşünce, bilgi ve önerilerini söze dökmekten bilinçli bir şekilde kaçınmasıdır (Van Dyne vd., 2003). Bu durumda kavramın örgütler perspektifinden ağırlıklı olarak negatif bir davranış olarak yorumlanabileceği görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin, bir örgütün yüzleştiği sorunların çözümünde kişilerin toplu olarak harekete geçmelerinde veya söylemlerinde kendilerini isteyerek durdurmaları biçimindeki tanımı da yazında karşımıza çıkmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006). Psikolojik ya da sosyolojik temeli olsa da örgütsel sessizlik, aktif olmayan ancak bir halkanın bağlı zincirleri gibi bir duruma vurgu yapmakta olduğu görülmektedir (Kumral, 2017: 18).

İlgili alanyazındaki çalışmalara bakıldığında örgütsel sessizliğin üç farklı dönemden oluştuğu söylenebilir (Şenol, 2019: 21):

- İlk Evre; literatür de örgütsel sessizliğin ilk dalgası olarak adlandırılan süreç, 1970'lerden 1980 ortalarına kadar devam etmiştir. Bu evrede ilk olarak ses ve

sessizlik ile ilgili tanımlamalar Hirschman (1970) tarafından ortaya atılmıştır. Hirschman (1970) sessizliği, örgütsel tatminsizliğe sebebiyet veren bir durum karşısında çalışanın karşılık olarak itiraz edeceğini ya da işten ayrılarak tepki gösterebileceği olarak ifade etmiştir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi bu evrede sessizlik ile örgüt içi iletişim ön planda tutulmuştur (Macit ve Erdem, 2020: 96).

- İkinci Evre; ikinci dalga olarak adlandırılan bu dönem 1980’li ve 2000 yıllara kadar sürmüştür. Bu evrede daha çok sessizlik kavramı yönetim bilimi açısından incelenmiştir. İkinci dalga da ise sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma çalışmalarıyla sessizlik irdelenmiştir (Macit ve Erdem, 2020: 97).
- Üçüncü Evre; son evre olan üçüncü evre 2000’li yıllardan sonraki süreçtir. Bu dönemde Brinsfield vd. (2009) sessizliğe dair çalışmalarında koruma amaçlı sessizliğe dikkat çekmişlerdir. Morrison ve Milliken (2003) ve Dyne vd.(2003) yaptıkları çalışmalar bu dönem içerisindeki önemli çalışmalar arasındadır.

Örgütsel sessizlik olgusu birçok organizasyonda mevcuttur ve organizasyonların üstün performans göstermesini etkileyecek olumsuz bir çalışma tutumunu yansıtmaktadır. Böyle olumsuz sonuçlara rağmen yazında bu alanda çok az çalışma vardır. Bu nedenle, hızla değişen ve gelişen iş dünyasında kuruluşların rekabet gücünü artırmaya yönelik olguyu anlamaya amaçlayan daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır (Amah ve Okafor, 2008:1).

1.1.1.3. Çalışan sessizliği

Çalışan sessizliği örgütlerde sıklıkla karşılaşılmaktadır ve anlaşılması güç ve kaygan zeminde yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) kişisel seviyede çalışan sessizliği olgusunun anlaşılmasına pozitif katkılarda bulunmuşlardır. Bahsi geçen yazarlara göre şartları değiştirmek için bir isteği olmayan veya sessizliği bozmak için hiçbir şey yapılmadığı bir davranış biçimi olarak tanımladıkları çalışan sessizliğini, iş görenlerin içinde bulundukları örgütsel koşullarla ilgili davranışsal, fikirsel ve duygusal görüşlerini, diğer kişilere söylememeyi tercih etmesi olarak ifade etmişlerdir.

Pinder ve Harlos’un (2001: 338) çalışan sessizliği tanımları beş temel özelliği kapsamaktadır:

- Sessizlik, bireyleri birleştirebilir ya da ayırabilir.
- Sessizlik, insanları olumsuz etkileyebilir ya da insanları doğruya yöneltebilir.
- Sessizlik, malumat akışı sağladığı gibi bilgi akışını gizleyebilir de.

- Sessizlik, derin düşünceye işaret edebildiği gibi hiçbir fikir barındırmayabilir de.
- Sessizlik ayrıca içinde bulunulan duruma göre tasdikleme ya da itiraz etme anlamını da kapsamaktadır.

Pinder ve Harlos'un (2001) çalışan sessizliği üzerine yapmış oldukları çalışmalar, konu üzerine daha fazla araştırmaların yapılmasında güdüleyici olmuştur. Birçok araştırmacı kavramın farklı, geniş bir takım olaya bir reaksiyon olarak gelişme göstereceğine odaklanmaktadır. Bu sebeple, çalışan sessizliği günümüzde işgörenlerin görev yaptıkları örgütler ya da işleriyle ilgili konular hakkındaki tavır ve endişelerinin bilinçli bir şekilde gizlenmesi olarak tekrardan kavramsallaştırılmıştır (akt. Şekerli, 2013: 15).

Çalışan sessizliği, çalışanların örgütle ilgili yeni fikirlerini veya örgüt içerisinde gördükleri sorunlara dair bilgi, duygu ve düşüncelerini yöneticileri ile paylaşmamaları ile ilgilidir. Çalışan sessizliğinden söz edebilmek için çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalma davranışını tercih etmeleri gerekir (Gürer, 2017: 72).

Örgütsel sessizlik ile çalışan sessizliği kavramları genellikle birbirlerinin yerlerine kullanılsalar da aralarında bir takım farklılıklar da bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik, kurum içinde toplu bir sessizliği içerirken çalışan sessizliği bireysel düzeyde kalan bir sessizlik eylemi olarak ifade edilmektedir. Kurum içinde sessizlik toplu ve kurumsal bazda olabileceği gibi tek bir çalışanla başlayıp örgüte yayılabilir (Brinsfield vd., 2009: 19). Sessizliği kişi seviyesinde indirgeyen araştırmalar “çalışan sessizliği” tanımlamasını kullanırken, sessizlik kavramını çoğunlukla işgörenlerin sessiz kalmayı seçmeleri durumunda oluşan perpektiften ele alan çalışmalar “örgütsel sessizlik” olgusunu kullanmaktadırlar (Kish-Gephart vd., 2009: 165).

1.1.2. Çalışan sessizliği kuramları

Çalışanların sessizliği seçmeleri konusunda ve süreçleri ele alma bakımından çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Alanyazın incelendiğinde bu kuramlar; fayda–maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma, mum etkisi, sağır kulak sendromu, planlı davranış ve abilene paradoksu şeklindedir. Bu kuramlara ilişkin olarak yapılan açıklamalar aşağıda verilmiştir.

1.1.2.1. Fayda-Maliyet analizi

Fayda maliyet kuramında, fayda maliyet analizi yapan çalışanlar olumsuz ve tepkili sonuçlarla karşılaşacakları durumlarda sessiz kalırlar. Premaux'a göre doğrudan oluşan maliyet harcanan zaman ve enerji kaybı olarak değerlendirilirken, dolaylı maliyetler itibarın düşmesi gibi psikolojik sorunlardır (Şenol, 2019: 22). Bu kuram çalışanların menfaatlerini hesapladıkları içsel bir süreçten oluşur (Tatar, 2019: 52).

Çalışanlar, sessiz kalma veya konuşma kararı alırken, şahsi çıkarları için fayda-maliyet analizine göre değerlendirme yaparlar. Çalışanlar konuşarak sahip olabilecekleri yararlar karşılığında, konuşmalarının olası bedelini ve ne gibi zararlar ile karşılaşabileceğini düşünerek hareket ederler. Çalışanlara direk etki edebilecek olumsuzluklar, enerji kaybı, zaman kaybı gibi ihtimallerdir. Dolaylı bir şekilde nüfuz edebilecek olumsuzluklar arasında ise giderek eksiye inen bir imaj, otorite kaybı, büyüyen karşıt ilişkilerin yaratacağı risk ve çeşitli psikolojik rahatsızlıklar söylenebilir (Eren, 2013: 44).

Sesliliğin riski hem fayda-maliyet yorumlanmasına hem de bilişsel bir değerlendirmeye tabidir. Sessizleşme veya sesliliğin kararını Kolarska ve Aldrich (1980) de ortalama teoriye dayandırmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, bireyler farklı sorunları hesaba alarak, farklı seçenekleri fayda-maliyet açısından değerlendirmektedirler (Çakıcı, 2007: 153).

Sonuç olarak çalışan içinde bulunduğu durumu bütüncül bir bakış açısıyla olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla yani alabileceği geri bildirimlerle analiz edip örgüt içinde sessizliğine karar verebilir.

1.1.2.2. Beklenti kuramı

Victor Harold Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiş olan bu kuram, çalışanların seçimlerinin psikolojik temelli olduğu varsayımına dayanır (akt: Tatar, 2019:54). Kuram'a göre bireylerin motive edilmesi, çabalarının ve verimliliklerinin artmasına neden olacaktır. Ters durumda ise bireylerin sessiz kalmaları ile sonuçlanacaktır (Bıyık, 2019: 28). Bekleyiş kuramının dört varsayımına dayandırıldığı söylenebilir (Alkan, 2016: 33):

- İnsanlar beklentilerine, yaşanmışlıklarına, ihtiyaçlarına ve motivasyonuna göre uygun örgütlere üye olurlar.

- İnsanlar beklentilerine göre davranışlarını seçerler.
- İnsanlar görev yaptıkları kurumlarda terfi, daha iyi maaş ve daha iyi iş şartları gibi beklentilerin oluşmasını beklerler.
- Takipçiler, var olan seçeneklerden hangisi kendisini daha motive edecekse onu seçerler.

Bu kurama göre, eğer bir davranışın istenilen sonuçlara yol açacağı veya istenmeyen sonuçları önleyeceği düşünülüyorsa ve çalışanın düşüncesi pozitif sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, çalışan kişisel bir davranışa adım atma konusunda pozitif bir tutuma sahip olacaktır. Bununla beraber, çalışanlar sessizliğin negatif sonuçlar doğuracağına inanırlarsa giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007: 152).

Ayrıca Victor H. Vroom'a göre, bir bireyin hedeflenen iş için gayret göstermesi iki etmene bağlıdır. Bunlar; a) Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve b) Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı) olarak ifade edilebilir. Sonuç olarak $Motivasyon = Valens \times Bekleyiş$ olarak tanımlanabilir. Bu modelin üç temel değişkeni bulunur. Bunlar, valens, bekleyiş ve araçsallık değişkenleridir. Valens, bir bireyin belirli bir gayret göstererek ulaşacağı ödülü arzu etme seviyesini belirtir. Bekleyiş, hedeflenen seviyede gayret gösterilmesi sonucunda istenen sonuca varılacağına ilişkin duyulan beklentiye ifade etmektedir. Araçsallık ise bireyin hedeflenene ulaşabilmesi durumunda kendisinin sağladığı yarar algısı olarak tanımlanabilir (Koçel, 2015: 632-634).

Premeaux'ın (2001) çalışan sessizliği olgusu Vroom'un bekleyiş kuramıyla temellendirilmiştir. Yönetim yazınında motivasyon konusuyla anılan bekleyiş kuramı, bireyin istediği sonuca kavuşabilme ihtimalinin, bu sonuca biçilmiş bir değer olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda bekleyiş kuramı, bireyin algıladığı ihtimale denk gelir ve bu ihtimalde bir tutumun belirli bir sonuca denk geleceğini öngörebilir. Premeaux' göre çalışan, sessiz kalmaması durumunda kendisine bir fayda getireceğine inandığında çok yüksek bir olasılıkla sessiz kalmama yönünde bir davranış sergileyecektir (Uçar, 2016: 75-76).

1.1.2.3. Sessizlik sarmalı

Örgütlerde sessizlik algısının temellendirildiği bir kuram olan Sessizlik sarmalı Neumann tarafından literatüre kazandırılmıştır (Karaman, 2015: 13). Kuram, kamuoyu fikirleri oluşurken kimi grupların neden sessiz kaldıklarını araştırmak için oluşturulmuştur (Uçar, 2016: 79). Kuramın temeli ise dışlanma korkusuna dayanır. Bu korkuyla bireyler

sessiz kalmayı tercih edebilirler. Sessiz kalma eğiliminde olan çalışan sayısı arttıkça birinin konuşması diğerinin konuşmaması durumunda sarmal başlamış olur (Tatar, 2019: 27).

Bowen ve Blockman (2003) sessizlik sarmalının, örgütte açık ve doğru ifadeyi engelleyeceği görüşünü savunmuştur (Şenol, 2019: 23).

Bireylerin duygu ve düşünceleri sosyolojik açıdan karmaşık olarak yorumlanmaktadır. Noelle-Neumann'ın temel aldığı durum, otoritenin baskın geldiği ortamlarda bireyler toplu fikirlere uymaktadırlar (Ayan, 2013: 70).

Çalışanlar iş arkadaşlarının desteğini alacaklarına inanmazlarsa, yüksek ihtimalle doğru olmayan seçeneği veya sessizliği seçeceklerdir. Küçük gruplar içindeki sessizlik sarmalı örgütsel anlamda olumlu olacak çoğu şeyi engelleyebilir. İnsanların dışlanma ve yalnız kalma korkusu egemen görüşe karşı düşüncelerin açıkça ifade edilmesine engel olabilir (Çakıcı, 2007: 153).

İşgörenler herhangi bir konuda kendi bakış açılarının doğruluğunu değerlendirmeden çoğunluğun fikirleri kendi fikirleriyle paralel mi değerlendirir. Bu durumda fikirler gruplar tarafından aykırı olarak yorumlanırsa izole olurum korkusuyla çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederler (Uçar, 2016: 80). Süregelen bu sessizlik durumu yaratıcı ve verimli fikirlerin kaybolmasına hatta hiç ortaya çıkamamasına neden olur.

Sessizlik sarmalı kuramının temelinde savunduğu bazı görüşler şöyledir (Akarsu, 2016:13):

- Çalışanların kurumu tarafından dışlanacağı korkusu,
- Çalışanların sürekli dışlanma algısı içinde olması,
- Örgütünden dışlanma korkusu içinde olmanın, çalışanın görev yaptığı örgütü değerlendirmesine neden olur ve
- Çalışanın, yaptığı değerlendirme sonucunda sessizliği ya da sesliliği seçmesi gibi.

Sonuç olarak burada önemli olan çalışanın sessizlik sarmalı döngüsünden çıkabilmesi ve fikirlerini özgürce söylemeye başlayabilmesidir (Akarsu, 2016: 13). Örgütlerin gelişimi ve ilerlemesi adına grup içi fikir alışverişi ve iletişim geliştirilerek sessizlik sarmalı mahkumiyetinin aşılması büyük önem arz etmektedir (Macit ve Erdem, 2020: 97).

1.1.2.4. Kendini uyarlama

Sessizlik kuramlarından bir diğeri de kendini adapte etme kuramıdır. Kendini Uyarlama kuramının öncülü Snyder (1974) olup bu alanda çalışmalar ortaya koymuştur. Snyder'in görüşüne göre kişiler topluma uyum sağlama çabası içindedirler. Bu çaba içerisinde birey, çevrede oluşan imajını kontrol ederek düzenlerler. Kendini uyarlama yeteneği yüksek kişiler örgütlerde adapte olabilmek için örgütün iklimine göre kendine yol bulabilmektedirler (Uçar, 2016:72).

İşgörenler içinde bulundukları topluluğun ve kurumun koşullarına adapte olabilmek için kendi hal ve hareketlerini bulunduğu alana göre dönüştürerek kendini adapte edebilme davranışını geliştirirler. Kendini içinde bulunduğu topluluğun ya da kurumun koşullarına basitçe uyarlayan işgören adaptasyon derecesi yüksek olan bireylerdir. Bu kişiler, içinde bulundukları alan imkanlarına göre davranışları değiştirerek iyi etki oluşturan bireylerdir (Canitez, 2018: 39). Ayrıca kendini uyarlama düzeyi yüksek olan çalışanlar, söyledikleri her sözde ve harekette tedbirli ve ortamın koşullarına göre hareket ederler. Asla plansız ve geliş güzel söylemde bulunmazlar (Çakıcı, 2007: 154; Akarsu, 2016: 14). Uyarlama düzeyi düşük olan çalışanlar kendi fikirlerinin önemsenmesi gerektiğini inanırlar (Canitez, 2018: 39). Bu kişiler, kendilerini içinde bulundukları örgüt iklimi nedeniyle doğru ve eksiksiz ifade edemezler. Ayrıca bu bireyler daha az konuşur ve içinde bulundukları ortamı değiştirme ya da geliştirmeye hevesli değildirler (Çakıcı, 2007: 154; Akarsu, 2016: 14).

1.1.2.5. Mum etkisi

Sessizlikle ilgili yapılan ve dikkat çeken bir diğer kuram olan Mum etkisi, çalışanların iş yerlerinde, sorun ve problemlerle karşılaşmamak için sessizliği tercih etmek istemeleri şeklinde ifade edilmektedir (Tatar, 2019: 16-18). Kuram, bireylerin olumsuz bir bilgi iletmenin kötü etkisinden dolayı, bu bilgileri aktarmadan çekinmeleri olarak da tanımlanabilir. Örgütsel alanda yapılan çalışmalarda mum etkisi, aşağıdan yukarı doğru olan bilgi hareketliliğinde daha çok rastlanılan bir durumu yansıtmaktadır (Uçar, 2016: 77-78).

Rosen ve Tesser (1970) yaptıkları araştırma sonucunda bireylerin istenmeyen bir haberi, durumu gizleme taraftarı olduklarını ortaya koymuştur. Çalışanların olumlu olmayan bir durumu iletmek istememeleri ya da geciktirmeleri sonucu ortaya çıkan mum etkisi,

alışan sessizliği davranış türlerinden korunma amaçlı sessizlik türü ile örtüştüğü söylenebilir (Gürer, 2017: 102).

1.1.2.6. Sağır kulak sendromu

Pierce vd. (1998) yapmış oldukları çalışmada sağır kulak sendromunu, örgütlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz durum, aksaklık karşısında çalışanların sessiz kalmaları, tepkisizlikleri olarak ifade etmişlerdir. Ek olarak çalışmada örgütte tepkisizliğin  nedeni tespit edilmiştir. Bunlar (Gürer, 2017:106):

- İişleyişin dayandığı usullerde eksiklikler,
- İdarenin reaksiyonları ve
- Tepkisizliğe iten işletme zellikleri.

Sağır Kulak Sendromu, alışanların öneri ve şikayetlerini dile getirmemesi sonrasında topyekn başarısızlığa neden olabilmektedir. Özellikle iletişim zayıflığı ve örgütsel hareketsizlikle birlikte anılan bu kuram, örgütsel adaletsizliği de beraberinde getirmektedir (Akar, 2014:8). Nitekim aşağıdan yukarı bir güven oluşturulduğunda çalışan dinleneceğini hissettiğinde bu sendrom çözülecek ve hatta çalışanların kendilerine olan güvenleri de tazeleneyecektir.

1.1.2.7. Planlı davranış kuramı

Bu teori daha öncesinde Ajzen ve Fishbein tarafından ortaya koyulan “Sebepli Davranış Kuramı’nın” geliştirilmiş halini yansıtmaktadır. Ajzen’in 1985 yılındaki çalışmasında, kişinin bir davranışı sergileyip sergilemeyeceğini tespit eden, tavra dair maksat olarak açıklanır.

Planlanmış Davranış Kuramı sosyo-psikolojik bir tavır biçimi olup, bireyin sağduyu ve farkındalığına dayanan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Atilla, 2017: 20). Kurama göre, kişi istediği sonuçları elde edeceğine inanırsa veya davranışının sonucunda istemediği sonuçlardan korunacağına inanırsa, o davranışı sergileme yolunda ilerleyecektir. Sebepli davranış kuramı mantığına dayanan bu kuram, bireyin davranışlarının amacına ulaşmak için şekillenmesi gibi yorumlanabilir (Uçar, 2016: 80-82).

Planlı davranış kuramına göre bireylerin davranışlarını etkileyen  etmen bulunur (Atilla, 2017:20):

- Tutumsal inanışlar (davranışların muhtemel sonuçları için oluşturulan inançlar)
- Kuralcı inanışlar (Diğerlerinin kuralcı beklentileri için oluşturulan inançlar)
- Denetlenen inanışlar (Davranışların sürecini etkileyen inançlar)

Genel olarak kuramda, davranışı uygulamak için birey yeteri kadar motive edilmelidir. Böylece davranışı gerçekleştirme niyeti önem kazanmaya başlar. Sonucunda da birey beklenen davranışı sergileyecektir (Gürer, 2017:103-104). Kısacası çalışanların sessizliği tercih etmelerinin planlı bir eylem olduğu düşünülmektedir (Tatar, 2019: 28).

1.1.2.8. Abilene paradoksu

Abilene paradoksunda bireyler iletişimin olduğu gruplarla birliktedir ancak kendi fikirlerini söylemek istemezler. Çalışanlar, herhangi bir sorun karşısında sorunun çözümü için liderin fikrine hem fikir olurlar ve kendi fikirlerini ortaya koymazlar. Yanlış anlaşılacağını düşünen çalışan bilgi, tecrübe ve isteklerini diğer gruplara aktarmazlar (Atilla, 2017: 21).

Harvey'e (1974) göre abilene paradoksu, örgütlerin çoğunlukla hedeflerinin aksine hareket ederek başarı amaçlarını yok etme eğilimidir (Akıner, 2020: 18). İstekleri önemsenen çalışanlar kendileriyle aynı fikirde karar alma konusunda bir baskı hissederler. Bu baskın düşüncenin temelinde bireyin fikrinin yadırganması ve gruptan dışlanması yatmaktadır (İpek, 2020: 41).

1.1.3. Çalışan sessizliği davranışları

Sessizlik ile ilgili mevcut literatür, kaçınmanın anahtar rolünü vurgularken, çalışanların sessizlik güdülerindeki farklılıklar nedeniyle, farklı sessizlik türlerinin ele alındığı görülmektedir. Genel olarak sessizlik tepkisizlik olarak kavramsallaştırılmıştır. Fakat sessizlik sadece tepkisizliği simgelemez. Pinder ve Harlos'un (2001) vurguladığı gibi sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1365).

Çalışanların kendi istekleriyle veya mecburi olarak görüş ve düşüncelerini söylememeleri, olarak tanımlanan çalışan sessizliği kavramı, örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Çalışan sessizliğine ilişkin Dyne ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada sessizlik; kabullenici, korunma ve koruma olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir (Dyne vd., 2003:1366). Knoll ve Dick (2013) ise yaptıklarıyla çalışmayla bu üç boyuta ek olarak

faydacı sessizlik kavramını da ekleyerek yazın dünyasına kazandırmışlardır (Çakır, 2016:13). Söz konusu çalışan sessizliği davranışları aşağıda alt başlıklar halinde aktarılmaktadır.

1.1.3.1. Kabullenici sessizlik

Bu sessizlik türü haksız koşullarda, rıza gösterme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve herhangi birini aramak arzusundan yoksun olmak anlamına gelir ve bir teslimiyet söz konusudur (Pinder ve Harlos, 2001: 349; Dyne vd.,2003: 1366). Yani, çalışanların içinde bulundukları durumu ne olursa olsun değiştiremeyeceklerini düşündükleri hallerde oluşan sessizlik türüdür. Katı kurallar ve sıkı disiplinli örgütlerde hiyerarşiyi geçmenin mümkün olamayacağı fikriyle hareket eden çalışanlar, içinde bulundukları durumu kabul ederler. İleri derece bir kabullenici sessizlik, çalışanların motivasyonunun düşürerek verimliliği olumsuz etkiler.

Hirschman'a (1970) göre bu sessizlik türü düşük düzeyde katılımı karakterize edilen pasif bir davranış biçimidir (Dyne vd., 2003: 1366). Kabullenici sessizlik, çalışanı örgüt içinde pasif bir konuma getirir ve çalışan aktif tutumunu gizleyerek konuşmanın gereksiz olduğunu kabul eder. Bu nedenle bu sessizliğin çalışanın örgüt içindeki değişimlerinin ve dönüşümlerinin sessizliğinden kaynaklandığı söylenebilir (Bezirci, 2019: 27). Bu sebeple ortaya sessizliğin bir boyutu olarak kabul edilen çalışan itaati kavramı çıkmaktadır. Çalışan itaati, örgütsel şartları olduğu gibi kabullenmeyi, sorgulamamayı ve arayışlara girmemeyi öngörür (Kurnaz, 2019: 51).

Örgüt çalışanları tecrübelerine dayanarak düşüncelerinin önemsenmeyeceği öngörüsüyle konuşmamayı tercih edebilirler. Bu kapsamda temelde örgütte kilit noktada çalışan bir işgörenin sessizleşmesi örgütün varlığı açısından çok ciddi zararlara sebep olabilir (Çalık ve Naktiyok, 2018: 346).

Kabullenici sessizlik, örgüt ortamında, “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çeneni yorma hiç bir şeyi değiştiremezsin” tarzı tabirlerle ilişkilendirilebilecek bir kavramdır. Dahası bu anlamı itibarıyla kabullenici sessizlik ve öğrenilmiş çaresizlik bağdaştırılabilir (Taşkiran, 2010: 104).

1.1.3.2. Korunma amaçlı sessizlik

Dyne vd. (2003) çalışanların, kendi çıkarlarını koruma fikri ile sessiz kaldıklarını savunmuşlardır. Bu bağlamda çalışanlar sorun yokmuş gibi davranarak ya da hataları olduğunda saklamak için susup mevcut durumlarını korumaya odaklanırlar (Şenol, 2019: 12).

Korunma amaçlı sessizlik, Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliğin temel motivasyon kaynağı olarak kişisel korkusuna (psikolojik güven) yaptığı vurguyla tutarlıdır. Pinder ve Harlos savunmacı sessizliği korkuya dayalı kendini koruma biçimi olarak bilgi ve görüşleri saklamak olarak tanımlar (Dyne vd., 2003: 1367).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, korunma amaçlı sessizlik, dış tehditlere karşı koruma şeklinde ortaya çıkan bir sessizlik türü olduğu ve kuruluşun değişimi ve yararı hakkında sessizliği seçmeleri olarak yorumlanabilir (Bezirci, 2019: 27).

İşgörenler kendilerini güvende hissetmediklerinde düşüncelerini dile getirmekten kaçınabilirler. Çalışan örgütüne karşı bir aidiyet hissi yaşamazsa, çalışan kendini geri çeker ve kendini tıpkı bir cam fanusa koymuşçasına olana bitene sessiz kalabilir. Tüm bu durum çalışanın alışık olduğu düzenin bozulmaması ve korunma amaçlıdır (Çalık ve Naktiyok, 2018: 346).

Kabullenici sessizliğin aksine korunma amaçlı sessizlik daha proaktiftir, alternatiflerin farkında olmayı ve yorum yapmayı ve sonrasında fikirleri ve bilgileri bilinçli saklamayı içerir. Benzer şekilde bu tür sessizlik kendini koruma yöntemi olarak şahsi hataları gizlemeyi de içerebilir (Dyne vd., 2003: 1367). Sonuç olarak, kabullenici sessizlikte etkili olan duygular, razı olma ve boyun eğme iken; savunmacı sessizlikte etkili olan duygular, korku, umutsuzluk ve depresyon şeklindedir.

1.1.3.3. Koruma amaçlı sessizlik

Daha önce açıklanan sessizlik davranışları Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos'un (2001) tarafından yönetim yazınına kazandırılmıştır. Üçüncü sessizlik davranışı olarak ele alınacak olan korumacı sessizlik ise Dyne vd. (2003) tarafından yönetim yazınına kazandırılmıştır (Dyne vd., 2003: 1367).

İşgörenlerin bilinçli olarak bazı bilgileri gizlemesi şeklinde tanımlanan koruma amaçlı sessizlik, genellikle örgütün faydasına yöneliktir. Korumacı sessizlik, örgütsel

sadakati tehdit eden unsurları önleyici pro-sosyal bir davranıştır (Çalık ve Naktiyok, 2018:346).

Savunmaya dayalı sessizlik gibi korumacı sessizlik de seçeneklerin farkına varılmasına ve değerlendirilmesine, fikir ve bilgileri saklamak için bilinçli bir karara dayanır. Bu sessizlik türünde korunma amaçlı sessizliğin aksine açıkça konuşmaktan doğabilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktan ziyade başkalarını koruma güdüsü hakimdir (Dyne vd., 2003: 1366). Ayrıca korunma amaçlı sessizliğin aksine, bu sessizlik türünde çalışanın yapacağı konuşmadan dolayı karşılaşacağı olumsuzluklardan korkması söz konusu değildir. Çalışan, kendisinden çok başkalarını düşünmektedir (Tatar, 2019: 20).

Korumacı sessizlik, kabullenici sessizlikten farklı olarak sessizliğe mahkum olmak değil; yeni fikir ve düşünceleri, koruma güdüsüyle bilinçli gizlemektir. Üstelik kabullenici sessizlik ne kadar bağlılık ve çaresizliği içeriyorsa, korumacı sessizlikte bir o kadar serbestliği ve üretkenliği içinde barındırır (Canitez, 2018: 41).

1.1.3.4. Faydacı sessizlik

Faydacı sessizlik Knoll ve Dick (2013) tarafından araştırılmış olup çalışanların yaptıkları işle alakalı gelişmelere sessiz kalmalarının kendilerine faydası olabileceği fikri nedeniyle susmayı tercih etmesi şeklinde tanımlanmıştır.

Bu sessizlik türü, çalışanın konuşması halinde iş yoğunluğunun artabileceği ya da stratejik olarak bildiği şeyleri daha sonra söylemesinin daha faydalı olabileceği için susması varsayımına dayanmaktadır (Bıyık, 2019: 32). Bu durumda çalışanın kendi çıkarını düşünmesi yine örgüt açısından gelişimi yavaşlatmakta ve çalışanın örgüt aidiyetinin eksikliğini vurgulamaktadır.

1.1.4. Çalışan sessizliğinin sonuçları

Sessizlik basitçe sesin yokluğu anlamında tanımlansa da bunun ötesinde çok çeşitli sonuçlarla ilişkilendirilip, bu sonuçları incelemek gereklidir. Yapılan çoğu araştırma bireysel ve örgütsel anlamda çalışan sessizliğini incelemiştir.

1.1.4.1. Bireysel sonuçlar

Çalışan kendine değer verilmediğini, kontrolden yoksun olduğunu algılayan ve fikir olarak uyumsuzluk içindeyken, gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınabilmesi için fikir beyan etmez (Morrison ve Millikien, 2000: 719-720). Bilinçli olarak sessiz kalan çalışan, ilerlemeyi destekleyemez.

Hirschman'a (1970) göre memnuniyetsiz, sadık çalışanlardan bazıları şikayetlerini dile getirirken, diğerleri susuyor ve "işlerin yakında daha iyi olacağından emin olarak sessizlik içinde acı çekiyorlar" (akt. Pinder ve Harlos, 2001: 336). Çalışanlar iyi bir iletişim kurarak problemlerini anlatabildikleri süreçte başarılı olabileceklerdir. Çalışanlar kendilerini doğru ifade edemedikleri ortamlarda gergin ve stresli olarak kuruma aidiyet ve güvenini kaybedebilir (Köprülü, 2020: 78; Güner, 2017: 110-111).

Çalışanlar etkileşim içinde oldukları konuyla ilgili kontrolü elinde bulundurmamak ister. Bu bağlamda fikirlerine değer verilmesini beklemektedir. Çalışanın kendini ifade etmesine engel teşkil eden herhangi bir durum onu sessizliğe itebilmektedir (Kuru, 2020: 34).

1.1.4.2. Örgütsel sonuçlar

Sessizliğin olağan olarak örgütlere de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütlere dair duygu ve düşünceler benimseyebilmektedir (Çakır, 2016: 29).

Brinsfield'a (2009) göre çalışan sessizliğinin sonuçları için geri bildirim şarttır. Bu, çalışan sessizliğinin "tek seferlik" bir olay olmadığı, devam eden bir süreç olduğunu anlamak için önemlidir. Sessizlik algısı ses algısından baskın olduğu müddetçe, sessizlik süre gelecektir (Brinsfield, 2009: 80).

Genel olarak amir pozisyonundakilerin çalışanlar ile ilgili ve idarenin işleyişi hakkında kapalı olarak tuttuğu bir takım inanışlar, örgütsel sessizliğin temelinde olan diğer mühim etmen olarak görülmektedir. Bu konudaki inanış, çalışanların menfaatçi ve güvensiz olduğu yönündedir (Canitez, 2018: 86).

Çalışan sessizliği temelde iletişim eksikliği veya endişe olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim endişesi yüksek olan çalışanlar negatif duyguları sonucu iletişimden sakınma yönünde hareket ederler. Bu kapsamda kendine saygı düzeyi düşük çalışanların daha çok iletişim endişesi yaşadıkları düşünülebilir (Kurnaz, 2019: 59). Örgüt içi iletişimin

eksik olduğu ortamlarda performansı artırmaya yönelik hiçbir fikir filizlenemez ve küresel dünyanın yenilikçi ve gelişimci teknolojik hızına sabit fikirlerle yetişmek pek mümkün görünmemektedir.

Örgüt ikliminde çalışan sessizliğinin hakim olması yönetsel sorunlara yol açabilmektedir. Önleyici tedbirlerin alınmasında gecikme, sorunların zamanında çözülememesi gibi durumlar örgütlerin işleyişini sekteye uğratabilmektedir (Çakır, 2016: 29).

Örgütlerde çalışan sessizliğinin olumsuz bir sonucu olarak da karar verme ve değişim girişimlerinin kalitesinin düşmesidir. Elbette çok fazla seslilik karar verme sürecini sekteye uğratabilir. Ancak sorunlar veya kararlar konusunda genelde çok az çalışan sesi mevcuttur. Bu sessizlik örgütsel değişim ve gelişimi tehlikeye atmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 719-720).

Günümüz de örgütler insan odaklı bir yaklaşımla yaşamlarını sürdürmektedirler. Örgütlerin sürdürülebilirliği ve verimliliğini sağlayacak tek kaynak insandır. Sağlık kurumları içinde durum böyledir. Bu gibi gelişmeler devam ederken kimi olumsuz durumlar çalışanları negatif olarak etkilemekte ve engellemektedir (Erigüç vd., 2013: 68). Bu bağlamda çalışan sessizliği de sebep ve sonuçları irdelenmesi ve gerekli önlemlerin aynı doğrultuda alınması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir.

1.1.5. Sağlık sektöründe çalışan sessizliği ile ilgili yapılmış çalışmalar

Çalışan sessizliği konusunda literatüre bakıldığında çok az sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu bölümde özellikle sağlık sektöründe yapılmış araştırmalara yer verilecektir.

Erkutlu ve Chafra (2018) yaptıkları çalışma ile bir liderin davranışsal bütünlüğü ile çalışanın rıza gösteren sessizliği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaç edinmişlerdir. Çalışmada ayrıca lider dürüstlüğü ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ise alt amaç olarak belirlenmiştir. Araştırma 13 üniversite hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları; lider bütünlüğü, çalışanların ilişkisel özdeşleşmesiyle pozitif yönde ilişkili ve boyun eğen sessizlikle negatif yönde ilişkili olduğu yönündedir. Bulgular, davranışsal bütünlüğün, çalışanın boyun eğen sessizliği üzerindeki olumsuz etkisini ve çalışanın ilişkisel özdeşleşmesinin aracılık etkisini desteklemektedir. Ek olarak çalışma, politik becerilerin ve ilişkisel özdeşleşmenin çalışan sessizliği üzerindeki olumsuz etkilerini

azalttığını göstermiştir. Sonuç olarak çalışma, sağlık hizmetleri yöneticilerinin sözlerinin ve eylemlerinin astları ile etkileşime girerken tutarlı olması gerektiğini, çünkü olumlu kişiler arası ilişkiyle çalışan sessizliğinin azaltılabileceğini göstermiştir.

Gkorezis vd'nin (2016) araştırmasında amaç, işyerinde dışlanmanın hemşirelerin hasta güvenliğine yönelik sessizliği üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini örgütsel özdeşleştirme yoluyla incelemektir. Araştırma, Kasım 2014- Ocak 2015 tarihleri arasında Kıbrıs'ta bir devlet hastanesinde çalışan 157 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre, hemşirelikte çalışan sessizliği son zamanlarda dikkat çekmiştir. Yine de, işyerinde dışlanmanın hemşirelerin sessizliğini oluşturmadaki rolü hakkında çok az şey bilinmektedir. Sonuçlar ise iş yerinde dışlanma yaşayan hemşirelerin hasta güvenliğine karşı yüksek düzeyde sessizlik gösterdiğini kanıtlamıştır. Dahası bu etkiye örgütsel kimlik aracılık etmiştir. Hemşireler arasında işyeri dışlanması, hem hemşirelerin tutumu hem de davranışını, yani örgütsel özdeşleşmeyi ve çalışan sessizliğini önemli ölçüde etkileyeceği söylenebilir. Bu nedenle sonuçlar işyerinde dışlanmanın olumsuz rolünü desteklemiş ve sessizliği de beraberinde getirdiğini göstermiştir.

Shirvani vd. (2019) çalışmalarında Tahran Tıp Bilimi Üniversitesine bağlı hastanelerde yönetim tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmada yönetim tarzının personelin bilgi ve fikirleri paylaşma konusunda isteksizliğe neden olabilecek faktörlerden biri olduğu ve sonuçta kuruluşlarda sessizliğe yol açabileceği vurgulanmıştır. Ek olarak çalışmada yönetim tarzlarının üst düzey yöneticilerin sessizliğe yönelik tutumları ile bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Ayrıca çalışma diğer çalışmalarla paralel olarak, örgütsel sessizlik olgusunun ortaya çıkmasında liderlik tarzının etkili olduğunu göstermiştir. Yazarlar, örgütsel sessizlikle yönetim tarzının çok önemli olduğunu, yöneticiler örgütsel sessizliği azaltmak için özgür ve açık iletişimi desteklemesi gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

Çalık ve Naktiyok (2018) Van ilindeki iki özel hastanede görev yapan 313 çalışan üzerine yaptıkları araştırmalarında işgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışmada, örgütsel sessizliğin alt bileşenleri olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışlarının nepotizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Çalışanlar örgütte nepotizm davranışlarının olduğunu hissettiklerinde sessizlik davranışlarına yöneldiği çalışmada ayrıca vurgulanmıştır. İlave olarak çalışmada çalışanların öz yeterlilikleri ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin

olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca çalışmada çalışanlarının öz yeterlilik algılarının, nepotizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Tayfun ve Çatır'ın (2013) araştırmasında, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutları ile çalışan performans düzeylerinin çalışanların yaş, eğitim durumu, hizmet süreleri arasındaki anlamlı farklılık bulunup bulunmadığının belirlenmesi ise alt amaç olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında 391 hemşireye anket yöntemi uygulanmış olup istatistiksel analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışan performansı arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Akarsu (2016) yaptığı araştırma ile hemşirelerde çalışan sessizliği ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın evrenini Ankara'da Sağlık Bakanlığı'na bağlı olan Atatürk Eğitim Araştırma Hastanesi ve Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan tüm hemşireler oluşturmaktadır ve ankete 600 hemşire katılmıştır. Analiz sonucunda, erkek hemşirelerin kadınlara göre iş doyumları ve sessizlik ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, bekâr hemşirelerin sessizlik puanları evlilere oranla daha yüksek ve laboratuvarında çalışan hemşireler diğerlerine göre daha sessiz olduğu saptanmıştır. Dahası araştırmada, hemşirelerin çalışan sessizlik davranışları cinsiyet, medeni durum, çalışılan birim ve eğitim düzeyi alt başlıklarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Hemşirelerde iş doyumu sadece cinsiyet değişkeninden etkilenmektedir. Ayrıca demografik özelliklerden cinsiyet ve eğitim düzeyi ile birlikte iş doyumunun çalışan sessizliğini etkilediği görülmektedir. Araştırma bulguları iş gören sessizliği ile iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunduğu yönündedir. Çalışmada, iş doyumunun artırılıp sessizlik davranışını azaltılması için çalışanların iş doyumlarını etkileyen etmenler belirlenmesi ve düzenlenmesi fikri önerilmiştir.

Akay (2017) çalışmasında, hastane çalışanlarının sessizlik algıları ile performansları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma Isparta il merkezindeki Isparta Devlet Hastanesi çalışanlarını kapsamakta olup 370 kişinin katılımı gerçekleştirilmiştir. Öncelikle örgütsel sessizlik alt boyutları ile performanstan çıkan sonuçlara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra örgütsel sessizlik algıları ile çalışan performansı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi istatistiksel olarak verilere dökülmüştür. İstatistiksel analiz verilerine göre örgütsel sessizlik boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Atilla (2017) çalışmasında sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik, örgütsel destek ve presenteizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini Yalova İlindeki kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmuştur. Çalışmada algılanan örgütsel destek ve presenteizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel sessizlik ve presenteizm arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Öztürk (2019) çalışmasında sağlık yönetimi alanında çalışan yönetici ve idari personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme becerileri üzerindeki etkisini incelemeyi amaç edinmiştir. Araştırmanın verileri İstanbul İlindeki bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılan anketle sağlanmıştır. Çalışmada örgütsel sessizliğin kabullenici ve korumacı alt boyutlarının problem çözme becerisini artırdığı, korumacı sessizliğin ise problem çözme becerisini azalttığı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca cinsiyet açısından erkeklerin kadınlardan daha fazla kabullenici sessizlik davranışı göstermekte olduğu ve kadınların problem çözme becerilerinin erkeklerden yüksek olduğu saptanmıştır.

Yücekaya (2020) araştırmasında, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kamu hastanelerinde sözleşmeli çalışan yöneticilerin örgütsel sessizlik durumlarının cinsiyet, medeni durum, mevcut pozisyonda çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi ve gelir durumu açısından incelemeyi amaç edinmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışmada, örgütsel sessizlik tutumu ile cinsiyet, medeni durum, meslekte çalışma süresi ve gelir durumu arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Ek olarak çalışmada, örgütsel sessizlik tutumları ile mevcut pozisyonda çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

1.2. İşyerinde Dışlanma

Bu bölümde dışlanma ve işyerinde dışlanma kavramları tanımlandıktan sonra bu kavramların nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır ve son olarak işyerinde dışlanma kavramı üzerine sağlık sektöründe yapılmış çalışmalar ele alınmıştır.

1.2.1. Dışlanma ve işyerinde dışlanma kavramları

1.2.1.1. Dışlanma

Dışlanma, bir bireyin kasıtlı olarak bir sosyal ilişkiden veya sosyal etkileşimden dışlandığında meydana gelen bir sosyal reddetme şeklidir (Harvey vd., 2018: 2) ve tarihin başlangıcına kadar uzanan yaygın ve evrensel bir sosyal olguyu temsil etmektedir (Ferris vd., 2015: 279).

Dışlanma, çoğu kişinin aşına olduğu ortak bir insan deneyimini temsil eder (Ferris vd., 2008: 1349) ve tarihsel bağlamda, bir nevi sosyal kontrol aracı olarak ortaya çıkmıştır (Scott vd., 2015: 142). Dışlanma kavramı yazında farklı adlarla anılmasına karşın bu kavramın çıkış noktası ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından görüş birliği vardır. Bu doğrultuda dışlanma kavramının çıkış noktası Yunanca ‘ostrakismos’ adı verilen bir uygulamadan gelmektedir. Antik Yunanistan’da birisi sizi rahatsız ettiğinde ya da saldırgan bir tutum sergilediğinde, ‘ostraka’ adı verilen kırık çömlek parçalarına o kişinin ismi yazılırdı. Bir kişinin adı 6000 kez yazılırsa, tüm topluluk o kişiye on yıl boyunca sessiz muamele uygulardı (Harvey vd., 2018: 2). Bu uygulama, yönetimi sınırlamayı, toplumun yapısını, düzenini tehdit etmeyi düşünenleri, demokratik yöntemlerle korumak için alınmış bir önlem olarak düşünülmüştür (Anawalt, 1986: 329).

Dışlanma kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, dışarıda tutulmak, bir yere veya topluluğa alınmamak olarak tanımlanır (URL-2, 2020). Dışlanma kavramının tanımı bu alanda çalışan çoğu araştırmacı tarafından neredeyse benzer payda da farklı şekillerde yapılmıştır. William’a (1997) göre dışlanma, kişinin başka bir kişi veya grup tarafından genellikle açıklama yapılmadan grup dışına itilerek göz ardı edilmesi, yok sayılması, soyutlanmasıdır (akt. Abaslı, 2018: 1). Anderson’a (2009) göre kavram, eskiden örgütsel üyeliğin bir emaresi olan rutin ayin ve törenlere eşlik eden bir kişinin bilerek olarak bu tören ve ayinlere dahil edilmemesi şeklinde tanımlanmıştır (alt. Robinson vd., 2013: 206). Ferris vd. (2008) dışlanmayı, çalışanın iş arkadaşları tarafından göz ardı edildiği ya da dışlandığına olan inanış seviyesi olarak ifade etmişlerdir. Halis ve Demirel (2016: 324) ise kavramı, çalışanları örgütsel çevrelerinden uzaklaştıracak düzeyde yoksunluk içinde olmaları ve zorlayıcı sebeplerle içinde bulundukları durumu ifade etmeleri olarak dile getirmişlerdir.

Yönetim yazınında dışlanma, işgörenlerin göz ardı edilmesi, gruplar tarafından dışarda tutulması soyutlanması olarak ifade edildiği görülmektedir (Uysal, 2019:320) ve dört özellikten oluştuğu söylenebilir (Scott, 2007: 11).

- Görünürlük (fiziksel, sosyal ve internet tabanlı)
- Güdü (cezalandırıcı, savunmacı)
- Miktarı (düşükten yükseğe)
- Açıklık (düşükten yükseğe)

Yukarıda belirtildiği üzere yazında dışlanma olgusuyla ilişkili birçok tanım yer almaktadır. Yapılan tanımlardan yola çıkarak dışlanmanın kişiler üzerindeki etkileri düşünüldüğünde ne kadar önemli bir terim olduğu görülmektedir.

1.2.1.2. İşyerinde dışlanma

Dışlanma, örgütler içinde karanlık bir fenomendir ve örgütteki davranışları etkiler (Huertas-Valdivia vd., 2019: 240) yani dışlanmanın görülmesinde önemli rol oynayan sosyal bağlamlardan birinin örgütler olduğu bilinmektedir (Fox ve Stallworth, 2005: 452). Her ne kadar işyerinde dışlanma kavramının kavramsallaştırılması nispeten yeni olsa da, Robinson ve Schabram (2017) işyerinde dışlanma kavramının 1970'lerden bu yana örgütsel literatürde yer aldığını dile getirmişlerdir (akt. Gamian-Wilk ve Madeja-Bien, 2018: 3).

Ferris vd., (2008); Wu vd., (2012) çalışmalarında işyerinde dışlanmayı üç şekilde tanımlar (Yarmacı, 2018: 16).

- Dışlanma sadece çalışma arkadaşları arasında olmaz, yönetici, müşterilerde çalışanı dışlayabilir.
- Bireyin dışlanma algısı kendi değerlendirmesidir. Yani bir çalışana göre dışlanma olarak nitelenen bir hareket başka bir çalışana göre dışlanma olarak nitelendirilmeyebilir.
- Dışlandığı düşünüen çalışanlar iletişim kurmazlar ve kişiler arası ilişkinin iyi olmadığına inanırlar.

Mahfooz vd., (2017: 400) işyerinde dışlanmayı, bir çalışanın örgüt içi faaliyetlerden soyutlanması, iletişim kurmak istediğinde diğer meslektaşının sessiz kalması, meslektaşı tarafından görmezden gelinmesi, göz ardı edilmesi ve benzeri tutum ve davranışlara maruz kalması şeklinde tanımlamışlardır. Haq'a (2014: 1312) göre kavram, çalışanların günlük ve iş yaşamlarındaki problemler ile baş edebilmek adına ihtiyaç duyulan kaynakları tehdit eden,

iş yaşamına bağlı bir stres etkeni olarak ifade edilmiştir. Koçel (2018) ise olguyu, çalışanın yalnızlaştırılmanın da ötesinde saydam bir cisim gibi görülmesi, topluluk dışına itilmesi ve uzaklaştırılması şeklinde dile getirmiştir.

İnsanların işgören olarak algılandıkları işyerinde diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinme ya da ortadan kaldırılma ölçüsü olan işyerinde dışlanma yaygın bir işyeri olgusudur ve çalışanları psikolojik olarak etkilemekte ve iletişim imkanlarını azaltmaktadır (Choi, 2020: 333).

Dışlanma, bir bireyin işyerinde başkaları tarafından görmezden gelinmesidir ve öz saygı, aidiyet hissi ve anlamlı varoluş ihtiyacı gibi temel ihtiyaçları tehdit eden öznel bir kavramdır. İşyerinde dışlanan kişi, iş arkadaşlarına karşı hem misilleme niteliğinde hem de incelikli davranışlarda bulunabilir. Bu olumsuz sonuçlar beraberinde bireyin kendini düzenleme becerisini, iş tatminini ve hatta çalışan sessizliği olgusunu artırıp kişinin sağlığını bile etkileyebilir (Riaz vd., 2019:3-4).

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanların birbirine bağımlı oldukları düşünüldüğünde, işyerinde dışlanma olgusu, örgütsel etkinlik ve başarı için kritik bir öneme sahiptir (Scott vd., 2015:142). Çalışanların örgütlerinin performans beklentilerini karşılama yeteneklerini anlamaya çalışmak çok önemlidir çünkü örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi pozitif olgulara katkı sağlar ve çalışan sessizliği gibi olumsuz kavramları da azaltabilir (Clercq, 2019:3).

Xu (2012: 13) dışlanmayla ilgili yapılan çalışmaların çoğunun deneysel laboratuvar ortamlarında kurgulandığını, gerçek hayata dayalı örgütsel ortamların göz ardı edildiğini düşünmüştür. Xu deneysel çalışmalardaki katılımcıların kurdukları ilişkilerin ve iletişimlerin gerçeği yansıtmadığını, katılımcıların deney sonrası görüşme olasılıklarının çok az olduğunu savunmuştur. Ancak gerçekte örgütlerde çalışanların birbiriyle sorun yaşasa dahi yüz yüze gelme olasılıkları çok yüksektir. Xu, örgütte dışlanan bireylerin içinde bulundukları durumu daha iyi analiz etmek için olaya deneysel bir açıdan değil örgütün olağan akışı içinden bakmakta fayda olduğunu savunmuştur (akt. Abaslı, 2018: 32).

Sonuçta dışlanma kavramı günlük yaşamda ve çalışma hayatında bireylerin karşısına çıkmaktadır. Sosyolojik bir olgu olan dışlanma çalışma hayatına indirgendiğinde çalışanların performansını ve işletmenin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilediği açıktır.

1.2.2. İşyerinde dışlanmanın nedenleri

Toplum içinde nasıl davranılması gerektiğini belirleyen kurallar mevcutken dışlanma ile karşılaşan birey dışlanmasının nedenini anlamak isteyebilir (Yılmaz, 2018: 12). Bu bağlamda toplumu şekillendiren kurallar açısından normun anlamına değinmekte fayda bulunmaktadır. Norm, grup üyelerinin belirli bir düzende ne şekilde davranış göstermeleri gerektiğini açıklayan kurallar veya ilkeler bütünüdür (URL-3, 2020). Sosyal normlar ise sosyal olarak organize edilmiş ortamlarda beklentileri ve davranışları neden ve nasıl yönlendirildiğini anlamak için iyi bir başlangıç noktasıdır. İşyerinde dışlanmayı anlayabilmek için sosyal normların dışlanmayı nasıl etkileyebileceğini anlamak gereklidir. Cialdini ve Trost (1998) yaptığı çalışma ile normatif davranışın sosyal olarak birbirine bağlı ortamlarda hizmet ettiği üç temel hedefin belirleyici olduğunu dile getirmişlerdir. Bu hedeflerden ilki, grup içinde nasıl davranılacağına dair resmi olmayan veya önceden yazılı yönergeler yani ihtiyati normlar; ikincisi, işyerine ahlaki olarak bakılması yani kişisel normlar; üçüncüsü ise bir bütün olarak grubun davranışını etkileme eğiliminde olan normlar yani tanımlayıcı normlardır (Scott, 2015: 144).

Örgütsel anlamda dışlanmanın daha iyi anlaşılabilmesi için bazı kuramlarla desteklemenin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Yazında en çok kullanılan üç kuram şöyledir (Yarmacı, 2018: 11-13):

Planlı davranış kuramı; sessizlik konusunda da ayrıntılı olarak değerlendirildiği gibi dışlanan kişi, dışlanmaya karşı etkilerini düşünerek nasıl davranacağını planlamaktadır ve dışlanmayı gerçekleştiren kişi ise bu davranışı tercih etmesi sonucu katlanacağı bedelleri düşünmektedir.

Sosyal değişim kuramı; sosyal değişimin olumlu yapısı şahısların gruplara aidiyetini desteklemekte, dışlanma ise olumlu ilişkilerin kurulmasını engelleyerek insanların bir topluluğa ait olma ihtiyaçlarını zedelemektedir.

Sosyal kimlik kuramı; toplumlardaki grupların ilişkisi üzerine kurulan bir kuramdır. Dışlanmada grupların ilişkilerinin negatif sonucu olarak ortaya çıkabilir. Nitekim bu durumda insanların toplumlardaki sosyal kimliklerine zarar verebilir. Bireylerin toplumlarda sosyal kimlikleriyle var olabildikleri düşünüldüğünde kendilerini kanıtlamaları ve zamanla oluşturdıkları kimliklerinin zarar görmesini istemezler.

1970’li yıllarda dışlanma konusu, ele alınmaya başlanmış olsa da daha çok sonuçları üzerinde durulmuş ve sosyolojik ve psikolojik açıdan çeşitli nedenlere dayandırılmıştır

(Kumral, 2017: 38; Kılıç, 2018: 37). İşyerinde dışlanma negatif bir olgu olarak nedenlerine değinmek ortaya çıkan sonuçlardan daha önemlidir. Nedenler belirlendiğinde önlem almak daha kolay olacaktır. Bu bağlamda işyerinde dışlanmanın nedenlerine örgütsel (normatif beklentiler ve yönergeler) ve bireysel (kendini koruma) nedenler açısından açıklamakta yarar vardır (Scott, 2015:160).

1.2.2.1. Bireysel nedenler

Sosyal bir acıya neden olan dışlanma bireyin; öz saygı ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı ve anlamlı bir varoluş ihtiyacını riske atar. Dışlanan bireylerde gruptan çıkarılmakla tehdit edilip aidiyet duygusu zedelenir. Bu bireyler yanlış bir şey yaptıklarını veya kendileri ile ilgili hoş olmayan bir şey olduğunu hissederler ve sonuçta öz saygıları azalır. Bireyler dışlandıklarında yaptığı hareketler başkalarının tepkisine neden olmadığı için kontrol duygusunu kaybedebilirler. Ayrıca dışlanma, “sosyal ölüm” tabiriyle bireyin varoluş duygularını tehdit eder (Ferris vd., 2008: 1349).

Cinsiyet, işyerinde dışlanmada farklılığa yol açan önemli bir kişisel farklılık olarak değerlendirilmektedir. Ancak cinsiyete bağlı olarak net bir genelleme yapmak mümkün değildir. Kadın ve erkeklerin bir örgütteki dağılımı ya da yapılan işin kadın ya da erkeğe uygunluğuna göre iş ortamında oluşan iklime göre dışlanma algısı farklılaşabilmektedir. Örneğin ağırlıklı olarak kadın hemşirelerle çalışan erkek bir hemşirenin dışlanma algısı farklı olabilir. Tam tersine ağırlıklı olarak erkek mühendislerin çalıştığı bir örgütte çalışan kadın bir mühendisin örgüt içinde dışlanma algısı artabilir (McCarty, 2015: 2). İşyerinde dışlanmaya neden olan bir diğer kişisel faktör ise yaş’dır. Özellikle örgütsel ortamda belli yaş grubundan daha az kişi varsa bu kişilerin dışlanma algısının daha yüksek olması beklenebilir. Erişkinlere ve genç çocuklara kıyasla ergenlik dönemindeki bireylerin dışlanmadan daha büyük oranda etkilendiği vurgulanmaktadır. Beyindeki sosyal bilişsellik ergenlik döneminde gelişimini sürdürmeye devam ettirmesi buna neden olarak gösterilmektedir (Tutar vd., 2018: 182).

İşgörenlerin neden dışlamayı tercih ettiklerini açıklamak amacıyla, toplumsal normlar teorisi ile evrimsel perspektif birleştirilmiştir (Kumral, 2017: 38). İşyerinde yaşanan dışlanmanın öncülleri Tablo 1.1’de aktarılmaktadır.

Tablo 1.1. İşyerinde dışlanmanın öncülleri

İşyerinde Dışlanma Öncülleri	Hedef ve Fail Özellikleri	Öneriler
Grup Düzeyinde İhtiyati Normlar Sosyal istikrarı, etkili işleyişi ve refahı teşvik etmek için zararlı davranışlardan vazgeçmek	▪ Tehlikeli olarak algılanır. ▪ Sosyal istikrar veya bu süreci tehdit eder. ▪ Bir istikrarsızlık olarak algılanır. ▪ Gruba sunulacak çok az şey vardır.	<u>Öneri 1:</u> Çalışan veya çalışma grupları işleyişe yönelik tehdit olarak algılanan çalışanlar, failin dışlanması ile olumlu yönde ilişkilidir. <u>Öneri 2:</u> Çalışan güvensizliği, failin dışlanmasıyla olumlu yönde ilişkilidir. <u>Öneri 3:</u> Çalışanların katkı yapmaması, failin dışlanmasıyla olumlu yönde ilişkilidir.
Grup Düzeyinde Açıklayıcı Normlar Tercih edilen inançları, tutumları, davranışları dikte etmek genellikle akran baskısını ve verimliliğini teşvik eder.	▪ Toplum açısından uygunsuz karşılanır. ▪ Grup verimliliği açısından tehdit olarak algılanır. ▪ Kolektif dayanışmayı tehdit eder. ▪ Grup değerlerini veya davranışlarını öğrenme ve benimseme konusunda yetersiz olarak algılanır.	<u>Öneri 4:</u> Grup dışlama davranışı, hedef çalışan özellikleri ile failin dışlanması arasındaki ilişkiyi düzenler, öyle ki hedefi dışlayan iş arkadaşlarının sayısı arttıkça failin hedefi dışlama olasılığı da artar.
Bireysel Düzeyde Benlik Kavramını Sürdürme Değerli bir grup içinde olumlu öz imajı sürdürmeye çalışmak.	Negatif Sapmalar ▪ Kendini geliştirme veya belirsizliği azaltma hedeflerini tehdit eder (öfke, korku, kaygı vb.) Pozitif Sapmalar ▪ İç grup/dış grup önyargısı ile daha iyi performans gösterenleri kıskanma eğilimi, ▪ Farklı inanç veya değerlere sahip olanlar. ▪ (Örneğin, cinsiyetçilik, ırkçılık, sosyal egemenlik).	<u>Öneri 5:</u> Çalışanın duygusal olumsuzluğu, failin dışlanmasıyla olumlu yönde ilişkilidir. <u>Öneri 6:</u> Çalışanların küstahlığı, failin dışlanmasıyla olumlu bir şekilde ilişkilidir. <u>Öneri 7:</u> Çalışanın antisosyal davranışı, failin dışlanmasıyla olumlu bir şekilde ilişkilidir. <u>Öneri 8:</u> Hedef çalışanın kıskançlığı, failin dışlanması ile olumlu yönde ilişkilidir. <u>Öneri 9:</u> Failin sosyal egemenlik yönelimi, failin dışlanmasıyla olumlu olarak ilişkilidir. <u>Öneri 10:</u> Failin modern ırkçılık inançları, failin dışlanmasına olumlu bir şekilde bağlıdır.



Örgütsel Müdahale
Farkındalık Eğitimi
Organizasyonel Destek

Kaynak: Scott vd.,2015: 143.

İşyerinde dışlanma konusunu çeşitli başlıklar altında gruplandırarak irdelemeye çalışsak da bireylerin dışlanma algıları ve örgütün içinde bulunduğu sosyal normlar dışlanmanın nedenleri gibi sonuçlarını da farklılaştırmaktadır.

1.2.2.2. Örgütsel nedenler

Dışlanma, zorbalık, sessizlik veya sosyal zarar verme gibi diğer davranışlarla ortaya çıksa da onlardan daha fazla etkilidir. Örgütün işleyişi ve iklimi, örgüt içinde dışlanmaya zemin hazırlayabilir.

Robinson vd. (2013: 210) iş yerinde dışlanmanın örgütsel nedenlerini amaçlı ve amaçsız olarak iki başlıkta incelemiştir:



Şekil 1.1. İşyerinde Dışlanmanın Örgütsel Nedenleri **Kaynak:** Robinson vd., 2013: 211

Robinson vd. (2013) dışlanmanın nedenlerini kasıtlı ve kasıtsız kavramlarıyla açıklamaya çalışmıştır. Kasıtlı dışlanma, dışlanmayı yapan bireyin başkası ile örgüt ortamında çatışmaya girmek için hareketsizliğini görmesi ve bunu bilerek ve isteyerek yapması anlamında kullanılır. Kasıtlı dışlanma deyince aklımıza ilk olarak sessizlik kavramı gelir. Dışlanan bireyler toplumda sessizliğe bürünürler. Örgüt içinde de bu durum böyledir, çalışanların diğer çalışan arkadaşlarını bilerek dışlaması sonucunda çalışan sessizliği ortaya çıkar ve örgütün yararına olan bir bildiği bile olsa sessizleşen çalışan asla konuşmaz. Kasıtsız dışlanmada, dışlanma eylemini yapan birey, bu eylemi yaptığının ve kişiyi dışlanmaya ittiğinin bilincinde değildir. Bu tür dışlanma toplumda ve örgüt bazında da en çok görülen dışlanmadır.

Örgüt iklimi ve kültürü dışlanma üzerinde etkilidir. Bu bağlamda bireyler etraflarındakilerle aynı dili konuşamadıklarında dışlanmış hissedebilirler. Sonuçta dışlanma verimliliğin düşmesine neden olduğundan örgütler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur (Kumral, 2017: 42-43).

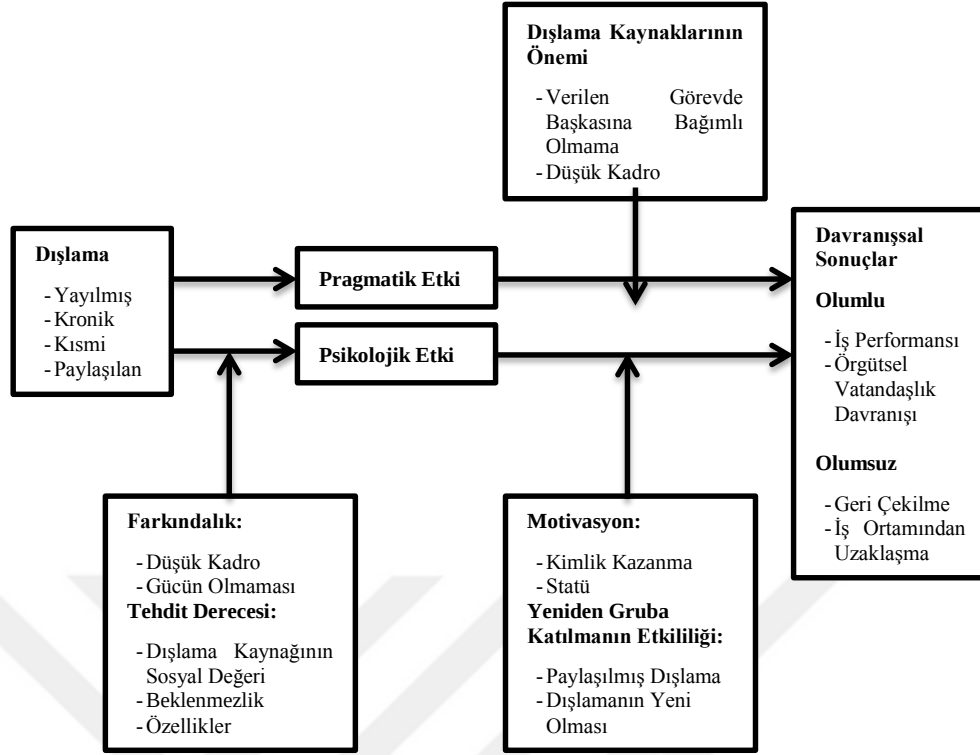
İşyerinde dışlanma, kendi içinde de aşamalı bir süreci takip ettiği görülmektedir. İşyerinde dışlanmanın aşamaları, dışlanmışlık algısı ve yaratacağı etkiler ile de ilişkilidir. Estevez ve Serlin'e (2013) göre işyerinde dışlanma dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Yarmacı, 2018: 23-24):

- *Sürpriz ya da gariplik aşaması:* Dışlanmaya maruz kalan bir çalışan izolasyon ve görünmezlik durumunu fark etmeye başlar. Farkındalık hızı her çalışana göre değişir. İlk tepki, başkaları ile olan ilişkisinde ya da kendisine sunulan olağandışı durumun altındaki muamele ile keşfettiği anormallik karşısında şaşkınlık şeklindedir.
- *Yenileme aşaması:* Bu aşamada çalışan izolasyon sebebiyle, bir acı ya da çaresiz kalma hissi yaşar. Williams'a göre (2007) bu aşama bireyin öz saygı, kontrol ve varoluş duygusu ve aidiyet duygusu üzerinde negatif etkiler yaratmaktadır.
- *Yansıtıcı aşaması:* Bu aşamada çalışan izolasyon durumuna karşı bir strateji geliştirmektedir. Birçok tepki ile karşılaşan çalışanın eski durumuna geri dönmek adına tutum ve davranışlarında uysallık göstermesi veya savaşıması/mücadele etmesi gerekmektedir.
- *İstifa, kaçış veya patlama aşaması:* Bu son aşamada çalışan, hakim gruba entegre olur ya da mücadelesi gereği istifa gibi bir alternatifi değerlendirir. Sonuçta iş yerinde dışlanma sürecinin sonucu olarak nitelendirilen bu aşamada çalışan içinde bulunduğu duruma artık nihayet vermek amacıyla hareket eder.

1.2.3. İşyerinde dışlanmanın sonuçları

İşyerinde dışlanmanın nedenleri kadar sonuçları sebebiyle de örgütler açısından önem arz eden bir konudur. Özellikle takım çalışmalarına önem veren günümüz örgütlerinde grup içi iletişim ön plana çıkmıştır. İşyerinde dışlanma da grup içi yardımlaşmanın azalmasına sebep olabilmektedir (Kumral, 2017: 43).

Robinson vd. (2013: 216) araştırmalarında örgütsel dışlanmanın sonuçlarına şöyle değinmişlerdir:



Şekil 1.2. İşyerinde Dışlanmanın Sonuçları, **Kaynak:** Robinson vd., 2016: 216

Robinson vd. (2013) dışlanmanın sonuçlarını bütüncül bir bakış açısıyla analiz etmişler ve hem pragmatik hem de psikolojik etkilerinin organizasyonel açıdan davranışsal sonuçları olduğunu savunmuşlardır. Pragmatik ve psikolojik etkilerin olumlu ve olumsuz sonuçları dışlanmanın yoğunluğuna bağlı olarak değişir. Pozitif olarak; iş performansının artması, örgüte ait olma hissinin olumlu yanları kuruma bağlılıkla sonuçlanan etkilerdir. Negatif olarak ise örgütte çalışan sessizliği, geri durma ve işyerinden uzaklaşma gibi sonuçlar bulunmaktadır.

Dışlanmanın, insan sağlığı, mutluluğu ve üretkenliği için gerekli koşullar olarak kabul edilen temel insan ihtiyaçlarını tehdit ettiği düşüncesi ile tutarlı olarak, dışlanma özsaygı, aidiyet, kontrol ve anlamlı bir varoluş duygusunun azalmasına, refahın azalmasına daha olumsuz iş tutumları ve azalan üretkenlikle doğrudan ilişkilidir. Bu sonuçlar, dışlanmanın bireyler için olumsuz etkileri olduğu gibi örgüt içinde olumsuz etkileri olduğunu gösterir (Ferris vd., 2008: 1361).

Farklı bir bakış açısı olarak sadece çalışanlar değil işyerinde liderler ve yöneticilerde çalışanlar tarafından bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde dışlanabilir. Ertuklu ve Chafra (2015) bir liderin işyerinde dışlanması ile ilgili yaptığı çalışmada liderin dürüstlüğüne eksikliği durumunda lidere olan güvensizlik artmakta ve çalışanların güvensizlik algısı nedeniyle grup

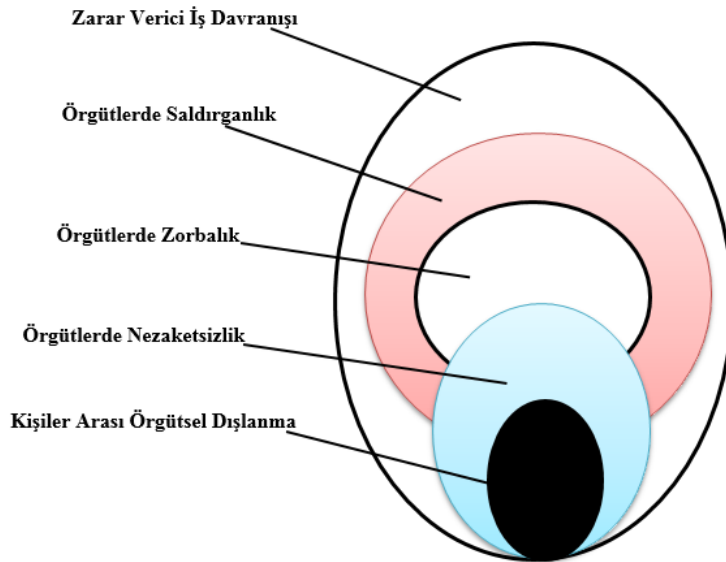
refahı ve etkin işleyişi tehdit altında olmaktadır. Zamanla bu durum, liderin işyerinde dışlanması ile sonuçlandığı bahsi geçen yazarlar tarafından dile getirilmiştir (Ertuklu ve Chafra, 2015: 224).

İşyerinde dışlanmaya örgütsel kimliğin durumu açısından inceleyen Wu vd. (2016) işyerinde dışlanmanın örgütsel kimliği zayıflattığını savunmuşlardır. Dışlandıklarında, daha yüksek iş hareketliliğine sahip kişiler, o kuruluşa ait olma isteklerini azaltacak ve bu da daha düşük örgütsel kimlik ile sonuçlanabilecektir. Aksine düşük iş hareketliliğine sahip çalışanlar ise ait olma gereksinimlerini karşılayacak başka bir yer bulmakta güçlük çekeceklerdir (Wu vd., 2016: 7).

Sosyal olarak dışlanmanın bilişsel işlevlerin bozulmasına neden olduğu aynı zamanda bireyleri umutsuzluğa itip saldırgan davranışlara neden olduğu söylenebilir (Abaslı, 2018: 19).

Aile yaşamı üzerinde de olumsuz etkisi olan dışlanma, özellikle işyerinde yaşadıkları stres nedeniyle aile uyumlarını bozmasını engelleme konusunda çok düşük kontrole sahip olan çalışanlarda görülmektedir (Kumral, 2017: 45).

Scott (2007: 23) örgüt içerisinde dışlanmanın sosyal ilişkilere zarar verdiğini bu nedenle çalışanların birbirlerine nezaketsiz davranışlar sergileyebileceklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda işyerinde dışlanma sonucu ortaya çıkabilecek çalışan davranışlarını aşağıdaki şekil ile açıklamıştır:



Şekil 1. 3. Kişilerarası İşyerinde Dışlanma ve İlişkili Oluşumlar, **Kaynak:** Scott, 2007: 24

Şekilde 1.3’de görüldüğü üzere örgütsel dışlanma olgusuyla farklı olumsuzluklarda beraberinde gelmektedir. İş ortamında zarar verici bu davranışlar saldırganlık, zorbalık,

nezaketsizlik ve dışlanma şeklinde görülmektedir. Tüm bu olumsuz davranışlar örgütte verimlilik ve devamlılığın önünde birer set olarak görülebilir. Bu bakımdan mevcut ampirik bulgular örgütsel dışlanmanın çalışanların işe yönelik tutum ve iş çıktılarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Nitekim dışlanmaya maruz kalmış bireyin gösterdiği temel psikolojik tepkiler düşünüldüğünde, örgütsel bağlamda meydana gelen dışlanmanın bu düzeyde sonuçlanması beklenen bir durumdur.

1.2.4. Sağlık sektöründe işyerinde dışlanma ile ilgili yapılmış çalışmalar

İlgili alanyazında dışlanmayla ilgili çalışmalara bakıldığında özellikle sağlık sektöründe sınırlı sayıda çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda aktarılmaktadır.

Gkorezis vd. (2016) yaptıkları çalışma ile işyerinde dışlanmanın çalışanların hasta güvenliğine yönelik sessizliğini artırma olasılığının olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmanın evreni, Kasım 2014-Ocak 2015 tarihleri arasında Kıbrıs'ta bir devlet hastanesinde çalışan 157 hemşireden oluşmaktadır. Çalışmada ayrıca örgütsel özdeşleşmenin işyerinde dışlanma ve çalışanların sessizliği arasındaki ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığı da incelenmiştir. Çalışmada, işyerinde dışlanmanın çalışanların hasta güvenliğine yönelik sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin hem doğrudan hem de dolaylı bir şekilde aracılık rolü oynadığı saptanmıştır. Yazarlar bu çalışma ile iş ilişkilerinin önemine ve hemşireler arasında işyerinde dışlanmanın zararlı rolünü vurgu yapmışlardır.

Kumral (2017) İzmir'deki kamu hastanelerinde çalışan 200 hemşire üzerinde yaptığı çalışma ile çalışanların işyeri nezaketsizliğine maruz kaldıklarında, bu durumdan ne ölçüde etkilendiğini ve bu durumun örgütsel sessizliğe neden olup olmadığını incelemiştir. Ayrıca çalışmada işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik ilişkisinde işyerinde dışlanmanın aracı rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan hemşirelerin, maruz kaldıkları işyeri nezaketsizliği, örgütsel sessizlikleri ve örgütsel dışlanmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Sarfraz vd. nin (2019) yaptıkları araştırmanın amacı, hemşirelerde algılanan örgütsel desteğin aracı rolüyle, işyerinde dışlanmanın algılanan strese etkisini ele almaktır. Araştırmanın evrenini Pakistan'ın özel ve kamu hastanelerinde çalışan 241 hemşire oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sonucu, işyerinde dışlanmanın stres ile pozitif yönde ilişkili

olduğunu, algılanan örgütsel desteğin ise düşük seviyede bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin işyerinde dışlanmanın negatif etkisini azaltması çalışmanın bir diğer bulgusudur.

Gültaç (2019) çalışmasında, Muş Devlet Hastanesinde görev yapan hastane çalışanları üzerinde yapılan anketlerle çalışanların örgütsel sapma ve nezaketsizlik davranışları ilişkisinde işyerinde dışlanmanın aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sapma ve alt boyutları ile işyeri nezaketsizliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sapma ve alt boyutları ile işyerinde dışlanma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada işyerinde dışlanma ile işyeri nezaketsizliği arasında da orta düzeyde pozitif yönde ilişkiyi kanıtlamıştır. Ek olarak örgütsel sapma ve işyeri nezaketsizliği ilişkisinde işyerinde dışlanmanın kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüştür.

1.3. Değişkenler arası ilişki

İşyerinde dışlanma araştırmaları, çalışan sessizliği çalışmaları içinde yol gösterici olabilmektedir. Van Dyne vd. (2003) çalışan sessizliğini, üç farklı eğilimin yer aldığı çok yönlü bir yapı olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu üç farklı eğilim; sessiz kalma, savunmacı olma ya da örgüt yanlısı olmadır. Hem sessizlik hem de dışlanma bilgiyi saklama davranışına odaklanmasına rağmen, dışlanma ilk olarak örgütsel sessizlik çerçevesinde düşünülmemiştir ve daha çok disiplinle ilgili ya da cezalandırıcı bir sessizlik biçimi olarak algılanmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanın dışlanma olgusuyla karşılaşması için çalışma ortamında olması şart değildir. Dışlanma davranışı; öğle yemeklerinde, işten sonra çalışma arkadaşlarıyla bir şeyler içerken de çalışma ortamında olduğu gibi çalışanların hayatını etkileyebilecek daha geniş ve sosyal bir olgudur (akt. Kumral, 2017: 47).

İşyerinde dışlanma çalışanların bilgi saklama ve duygu ve düşüncelerini dile getirme gibi potansiyel davranışlarını da negatif yönde etki ederek engellemektedir (Gkorezis vd., 2016; Fatima vd., 2017). Dışlanma, bir kişinin olumlu ilişkiler kurma veya sürdürme yeteneklerini köreltebilir. Diğer taraftan, iletişim fırsatları ile çalışan sessizliği arasında da bir ilişki bulunmaktadır (Salavatian vd., 2016). Liang ve Tang tarafından yapılan araştırmalar da, çalışanların iyi ilişkilerinin, sessizlik davranışlarını önleyerek olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Çalışanların dışlanmasının, örgüt üyelerinin toplumsal bağlarını kopardığı ve iş arkadaşları ile olan destekleyici ilişkileri zayıflattığı bilinmektedir.

Böylece, iş arkadaşları tarafından dışlanmış olan bireylerin ses çıkarma davranışlarını azaltma eğiliminde oldukları söylenebilir (Li ve Tian, 2016). Ayrıca dışlanma, dışlanan kişide korkuya yol açar. Campbell vd. (2006), sosyal içerme veya aidiyetin temel bir insan ihtiyacı olduğunu söylemişlerdir. Bu ihtiyaç tehdit edilirse, bireyler olumsuz değerlendirilme korkusu yaşarlar. Bu bağlamda korku, çalışanların sessiz kalmasına neden olabilir (akt. Takhsha, 2020: 422). Bu doğrultuda, örgüt içerisindeki problemler ile ilgili çalışanların fikir ve düşüncelerini kendilerine saklaması ya da paylaşmaması olarak tanımlanan çalışan sessizliğin görülmesine neden olmaktadır.



2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, varsayım ve kısıtları açıklandıktan sonra, yöntemi, evreni ve örnekleme, model ve hipotezleri ile verilerin toplanması ve araştırmada kullanılan istatistikî yöntemler aktarılacaktır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile Tunceli Devlet Hastanesinde görev yapan hastane çalışanlarının çalışan sessizliği ve işyerinde dışlanma kavramlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın öncelikli amacına ek olarak çalışanların demografik özellikleri ile değişkenler (çalışan sessizliği ve iş yerinde dışlanma) arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek ise alt amaç olarak belirlenmiştir.

Çalışanların örgüt içerisindeki tutumları davranış bilimlerinin odak noktalarından birisi olmuştur. Gerçekleştirilen araştırmalar kimi zaman yıllarca üzerinde durulmuş olguları farklı açılardan ele alırken kimi zaman da yeni konuların araştırılmasını sağlamışlardır. Bu araştırma kapsamında da yazında yeni yeni dikkat çekmeye başlayan konulara odaklanılmıştır.

Araştırmaya konu olan işyerinde dışlanma ve çalışan sessizliği konuları ile ilgili yapılan yazın taramasında bu kavramları birlikte inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Kavramların birlikte ele alınarak daha önce sağlık sektörü üzerinde çalışılmamış olması nedeniyle hem literatüre katkı sağlayabileceği hem de sağlık yöneticilerine önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Bu sebeple yapılan araştırmayla hem konulara dikkat çekmek hem de gereken önlemlerin alınması adına ilgili yöneticilere katkı sağlamak hedeflenmiştir.

2.2. Araştırmanın Varsayımları

Çalışma kapsamında ilgili konuların araştırılması ve uygulama aşaması için aşağıdaki varsayımlar dikkate alınmıştır:

- Ankete katılım gösteren çalışanların soruları doğru şekilde algıladıkları,
- Katılımcıların anketi doğru bir şekilde ve içtenlikle cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu,

- Araştırma kapsamında uygulanan yöntemin ve kullanılan ölçeklerin bu araştırmanın amacına uygun olduğu,
- Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel araçların ve tekniklerin bu araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

2.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı; verilerin sadece kamu sektöründe görev yapan sağlık çalışanları için tek bir kamu hastanesinden elde edilmiş olmasıdır. Veriler; Türkiye genelinde değil, Tunceli ilinde bulunan bir kamu hastanesinde görev yapan çalışanlardan toplanmıştır. Bu nedenle örneklemin sınırlı kalması, araştırmanın genellenebilirliğindeki en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın sonuçları, araştırmanın uygulandığı dönem (Ocak 2021- Mart 2021) ile sınırlıdır. Son olarak araştırmada sadece nicel yöntemlere başvurulmuştur. Bu bakımdan bu çalışma, çalışanların neden sessizliğe başvurdıklarının ve neden dışlanmaya maruz kaldıklarının anlaşılabilmesine katkı sunabilecek bir yöntemsel kurguya sahip değildir.

2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İşyerinde dışlanma ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin açıklanması amacıyla yapılan bu çalışmanın evrenini Tunceli il merkezindeki kamu hastanesinde görev yapmakta olan yaklaşık 685 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Evren sayısı dikkate alındığında, %5 hata toleransı ve %95 güvenilirlik düzeyi aralığında örneklem 248 kişi olarak hesaplanmıştır.

Evren büyüklüğü 685 olarak alındığında aşağıdaki formüle göre örneklem büyüklüğü (n) en az 248 olmalıdır. Bu büyüklükteki bir örneklem büyüklüğünün %95 güven düzeyinde evreni temsil gücünün olacağı söylenebilecektir (Baş, 2008: 39-42).

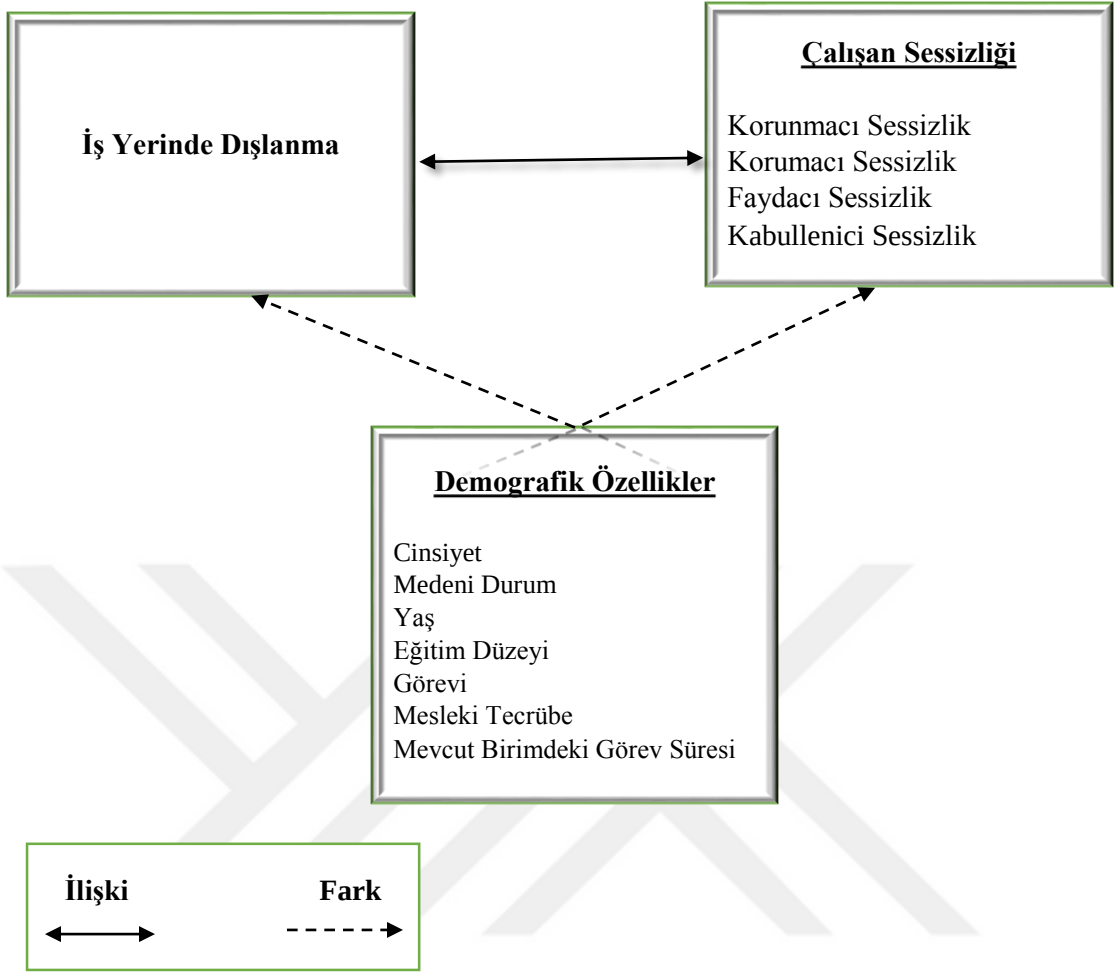
$$\text{Örnek Hacim}(n) = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + (t^2 \times p \times q)}$$

N: evren büyüklüğü (3320); t: ∞ serbestlik derecesinde teorik t tablo değeri (1,96); p: incelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,5); q: incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5); p×q: varyans (0,25)
d: kabul edilen örnekleme hatası (0,05)

Uygulanan anket yöntemi gönüllülük esasına dayandığı için anketlerin uygulanması aşamasında kurum yöneticilerinden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmanın anket çalışması 2021 yılı Ocak ayında başlamış ve 2021 yılı Mart ayında tamamlanmıştır. Örneklem alanı 2021 yılında Tunceli Devlet Hastanesi'nde görev yapan çalışan sayıları göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.

2.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve demografik değişkenlerin bu iki kavramı ne yönde etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda önceki bölümlerde sunulmuş olan yazına bağlı olarak, araştırmada önerilen model Şekil 2.1'de yer almaktadır.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

H₁: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları demografik özelliklerine;

a: Cinsiyete göre

b: Medeni duruma göre

c: Yaşa göre

d: Eğitim düzeyine göre

e: Görevlerine göre

f: Mesleki tecrübelerine göre

g: Mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H₂: Hastane çalışanlarının çalışan sessizliği düzeyleri demografik özelliklerine;

a: Cinsiyete göre
b: Medeni duruma göre
c: Yaşıya göre
d: Eğitim düzeyine göre
e: Görevlerine göre
f: Mesleki tecrübelerine göre
g: Mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H₃: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

a: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin korumacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

b: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin korumacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

c: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin faydacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

d: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.6. Veri Toplama Yöntemleri ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntem ve tekniklerinden faydalanılmış olup ihtiyaç duyulan verileri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, farklı nitelikte basılı formlar kullanılarak elde edilen bilgi toplama yöntemidir. Anket en çok kullanılan veri toplama aracı olma özelliği ile katılımcıların belirli bir konuda düşünce tutum ve davranışlarını ilişkin bilgiyi, daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda hazırlanmış sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlamaktadır. Ayrıca anketler daha fazla kişiye ulaşılacak istenen durumlarda ideal bir veri toplama yöntemidir. Ankette bulunan sorulara katılımcılar kişisel değerlendirmelerine dayalı cevap vermektedirler. Bu sebeple anketler kişilerin kendilerini değerlendirmede kullanabilecekleri bir veri sağlama yöntemi olup istatistiksel değerlendirmelere uygundur (Gülbüz ve Şahin, 2016).

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda sıralanmıştır:

Çalışan Sessizliği Ölçeği: Araştırmada çalışan sessizliği kavramı, Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen ve Gürer (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ‘‘Çalışan Sessizliği Ölçeği’’ aracılığıyla ölçülmüştür. Çalışan Sessizliği ölçeği 5’li likert olup, 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, korunmacı, korumacı, faydacı ve kabullenici olmak üzere 4 boyutu içermektedir. Ölçeğin korunmacı boyutunu oluşturan maddeler çs1, çs2, çs3; korumacı boyutunu oluşturan maddeler çs4, çs5, çs6; faydacı boyutunu oluşturan maddeler çs7, çs8, çs9; kabullenici boyutunu oluşturan maddeler ise çs10, çs11, çs12 olarak belirlenmiştir. Ölçek, Gürer (2017) tarafından yapılan araştırmada kullanılmış, güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ve yeterli düzeye ulaşılmıştır. Cronbach’s Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri Gürer tarafından 0,76 olarak tespit edilmiştir.

İşyerinde Dışlanma Ölçeği: Araştırmada işyerinde dışlanma kavramı, Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen ‘‘İşyerinde Dışlanma Ölçeği’’ aracılığıyla ölçülmüştür. Leung vd (2011) araştırmalarında işyerinde dışlanmanın tek boyutlu bir yapısı olduğunu belirtmişlerdir. Ölçek Koşar (2014), Kılıç (2018) ve Fırat (2019) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılmış, güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ve yeterli düzeye ulaşılmıştır. Cronbach’s Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri Ferris vd. (2008) tarafından 0,949; Koşar (2014) tarafından 0,936; Kılıç (2018) tarafından 0,953 ve Fırat (2019) tarafından ise 0,97 olarak tespit edilmiştir

Demografik Özelliklere İlişkin Sorular: Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. Bu sorular ile katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, görevi, mesleki tecrübesi ve mevcut birimdeki görev süresi ile ilgili verilere ulaşmak amaçlanmıştır.

2.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmada veri analizi için kullanılacak teknikler aşağıda sıralanmaktadır:

- Betimleyici istatistikler: frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, normallik,
- Bağlam (zaman, anakütle ve örneklem) farklı olduğu için kullanılan ölçeklerin geçerlilik (faktör) ve güvenilirlik (cronbach alpha) analizleri,
- Hipotez testleri için değişkenler arasında ilişkiyi araştırmaya yönelik regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca demografik özellikler ile değişkenler arasında

anlamalı bir farklılığın olup olmadığını ölçmek için ise bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Söz konusu analizler, lisanslı SPSS 22.0 paket programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

2.8. Araştırmanın Etik Yönü

Çalışma için, Munzur Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan (26.11.2020 tarih ve 12 sayılı) izin alınmıştır. Katılımcılardan çalışma öncesi aydınlatılmış onam alınmıştır.



3. BULGULAR ve TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle betimsel istatistikler incelenecektir. Ardından araştırma hipotezlerinin testi için kullanılan normallik testi, güvenilirlik, korelasyon testleri, bağımsız t testleri, varyans-ANOVA testleri, açıklayıcı faktör analizleri ve çoklu regresyon analizi yapılacaktır.

3.1. Demografik Bulgular

Tablo 3.1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sıklık (frekans) ve yüzdesel dağılımı gösteren bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Değişkenler	Kategori	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	112	44,8
	Kadın	138	55,2
Medeni Durumunuz	Evli	166	66,4
	Bekar	84	33,6
Yaşınız	21 ve altı	15	6,0
	21-30 arası	80	32,0
	30-40 arası	96	38,4
	40-50 arası	41	16,4
	50 ve üzeri	18	7,2
Eğitim Düzeyiniz	Ortaokul	3	1,2
	Lise	21	8,4
	Ön Lisans	59	23,6
	Lisans	153	61,2
	Lisansüstü	14	5,6
Göreviniz	Hekim	16	6,4
	Hemşire	89	35,6
	Ebe	7	2,8
	Fizyoterapist	4	1,6
	Sağlık Memuru	40	16,0
	Laborant	11	4,4
	Teknisyen	14	5,6
	Diğer	69	27,6
Mesleki Tecrübeniz	5 yıl ve altı	58	23,2
	5-10 yıl arası	82	32,8
	10-15 yıl arası	66	26,4
	15-20 yıl arası	30	12,0
	20 yıl ve üzeri	14	5,6
Mesleki Birimdeki Görev Süreniz	5 yıl ve altı	123	49,2
	5-10 yıl arası	81	32,4
	10-15 yıl arası	28	11,2
	15-20 yıl arası	11	4,4
	20 yıl ve üzeri	7	2,8

Tablo 3.1’deki verilere göre; ankete katılanların %55,2’si kadın ve %44,8’i ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar arasında evli olanlar %66,4 oranındayken; bekar olanlar da %33,6 oranındadır. Yaş aralığı açısından en büyük grubu, %38,4 ile 30-40 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde %61,2 oranı ile lisans mezunu katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Görev unvanlarına göre %35,6 ile hemşireler grubu en büyük grup olarak görünmektedir. Mesleki tecrübe gruplarından 5-10 yıl arasında olanlar %32,8 oranıyla en büyük grubu meydana getirmektedirler. Mesleki birimdeki görev süreleri açısından ise en büyük grubu %49,2 ile 5 yıl ve altı gruplar oluşturmaktadır.

3.2. Normallik Analizi

Normallik testi, farklılıkları incelemeye yönelik analizler, korelasyon ve regresyon analizlerini yapabilmek için şarttır. Yani verilerin normal dağılıp dağılmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Normal dağılım analizinde Kolmogorov-Smirnov testine başvurulmuştur. Buna göre tüm ölçekler için verilerin normal dağılmadığı görülmektedir ($p < 0.000$). Kolmogorov-Smirnov testine ek olarak Skewness ve Kurtosis değerleri de incelenmiştir (Tablo 3.2).

Tablo 3.2. Normallik analizi bulguları

Ortalamalar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İşyerinde Dışlanma	0,574	-0,655
Çalışan Sessizliği	-0,075	-0,800
• Korunmacı sessizlik	-0,049	-0,991
• Korumacı sessizlik	-0,176	-0,702
• Faydacı sessizlik	0,17	-1,190
• Kabullenici sessizlik	-0,193	-1,010

Bu kapsamda elde edilen bulgular şu şekildedir; işyerinde dışlanma (Skewness=0.574; Kurtosis=-0.655), çalışan sessizliği (Skewness=-0.075; Kurtosis=-0.8), korunmacı sessizlik (Skewness=-0,049; Kurtosis=-0,991), korumacı sessizlik (Skewness=-0,176; Kurtosis=-0,702), faydacı sessizlik (Skewness=0,17; Kurtosis=-1,190) ve kabullenici sessizlik (Skewness=-0,193; Kurtosis=-1,010). Skewness ve Kurtosis değerleri “-2” ve “+2”

aralığında ise verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Görüldüğü üzere çalışma kapsamındaki tüm değişkenler için basıklık ve çarpıklık değerlerinin söz konusu normal dağılım aralığında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile verilerin normal dağıldığına ve buna bağlı olarak parametrik testlerin uygulanabileceğine karar verilmiştir.

3.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir araştırmada kullanılan bir ölçeğin, ölçülmek istenen şeyi doğru bir şekilde ölçebilme derecesidir (Tekin, 2007). Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin; iş yerinde dışlanma, çalışan sessizliği (boyutları da dâhil olmak üzere; korunmacı, korumacı, faydacı ve kabullenici sessizlik), güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine başvurulmuştur. İç güvenilirliğin belirtisi olan Cronbach Alfa katsayısı (α) çoğunlukla Likert tipi ölçeklerde kullanılır ve değerleri şöyledir (Kılıç, 2016:2):

$0 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değildir.

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirliktedir.

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi, içsel tutarlılık katsayılarının oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir olduğu, dolayısıyla bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir. Tüm α değerlerinin 0,70’den büyük oluşu ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3. Güvenilirlik analizi bulguları

Değişkenler	İfade sayısı	α değeri
İş yerinde Dışlanma	13	0,896
Çalışan Sessizliği	12	0,919
• Korunmacı sessizlik	3	0,825
• Korumacı sessizlik	3	0,733
• Faydacı sessizlik	3	0,828
• Kabullenici sessizlik	3	0,790

3.4. Faktör Analizleri

Faktör analizi, benzer yapıyı test eden değişkenlerden az miktarda ve açıklanabilir özelliklerde anlamlı değişkenler bulmaya yönelik farklı değişkenli bir sayısal veri analizidir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Daniel'e (1988) göre faktör analizi, çok sayıda değişkenin kovaryans yapısını araştırmak ve değişkenlerin ilişkilerini anlamlandırmak üzere kurulmuş bir tekniktir (akt: Büyüköztürk, 2002: 472). Bu bakımdan faktör analizi sosyal bilimlerde elde edilen verilerin analizinde kullanılması gereken ve verileri anlamlandıran bir hesaplama yöntemidir denilebilir.

KMO testi değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen analizdir. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir. Faktör yük değerlerinin ise 0,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamadaki az sayıda önerme için bu sınır değeri, 0,30'a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2012)

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için her bir ölçek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. KMO değerinin örneklemin faktör analizi için yeterli olabilmesi için minimum 0,60 değerinde olması gerekmektedir. Bulgulara göre ölçeklerin faktör yükleri 0,446 – 0,877 arasında değişkenlik göstermiştir. Sonuçta elde edilen bulgular kabul edilebilir düzeyde olup sonuçlar ölçeklerin geçerliliğini destekler niteliktedir.

3.4.1. Çalışan sessizliği ölçeği faktör analizi

Aşağıdaki tabloda çalışan sessizliği ölçeği için uygulanan faktör analizi bulguları verilmiştir. KMO değeri 0,897 olarak hesaplanmıştır. Bu veri ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri 0,475-0,861 arasında değişkenlik göstermektedir. Analiz sonucu toplam açıklanan varyans 62,640 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışan sessizliği ölçeği faktör analiz bulguları, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini desteklemektedir.

Tablo 3.4. Çalışan sessizliği ölçeğinin faktör analizi bulguları

Madde Sırası	Faktör Yükleri
8. madde	0,861
7. madde	0,806
12. madde	0,788
11. madde	0,734
3. madde	0,689
4. madde	0,638
9. madde	0,624
2. madde	0,806
1. madde	0,743
5. madde	0,743
10. madde	0,672
6. madde	0,475
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.897	
Bartlett's Test of Sphericity:	
Approx. Chi-Square: 1757.498; df: 66; Sig: 0.000	
Toplam Açıklanan Varyans: 62,640	

3.4.2. İşyerinde dışlanma ölçeği açıklayıcı faktör analizi

Tablo 3.5’de işyerinde dışlanma ölçeği için uygulanan faktör analizi bulguları verilmiştir. KMO değeri 0,922 olarak hesaplanmıştır. Bu veri ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri 0,446-0,877 arasında değişkenlik göstermektedir. Analiz sonucu toplam açıklanan varyans 60,365 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışan sessizliği ölçeği faktör analiz bulguları, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini desteklemektedir.

Tablo 3.5. İşyerinde dışlanma ölçeğinin faktör analizi bulguları

Madde Sırası	Faktör Yükleri
2. madde	0,877
1. madde	0,871
8. madde	0,855
4. madde	0,846
5. madde	0,839
7. madde	0,822
11. madde	0,796
9. madde	0,784
12. madde	0,643
13. madde	0,635
10. madde	0,613
3. madde	0,597
6. madde	0,446
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.922	
Bartlett's Test of Sphericity:	
Approx. Chi-Square: 1901.339; df: 78; Sig: 0.000	
Toplam Açıklanan Varyans: 60,365	

3.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ortalama puanları değerlendirilirken aritmetik ortalamalar esas alınmıştır. Likert tipi ölçeklerin ortalama puanların yorumlanmasında ise aşağıdaki puan aralıkları ölçüt kabul edilmiştir (Tablo 3.6) (Tekin, 2017):

Tablo 3.6. Ölçek Puanları

Puan Aralığı	Ölçekteki karşılığı
$1,00 \leq \bar{x} \leq 1,80$	Kesinlikle katılmıyorum
$1,80 < \bar{x} \leq 2,60$	Katılmıyorum
$2,60 < \bar{x} \leq 3,40$	Kararsızım
$3,40 < \bar{x} \leq 4,20$	Katılıyorum
$4,20 < \bar{x} \leq 5,00$	Kesinlikle katılıyorum

Herhangi bir maddenin, ölçek boyutunun ya da ölçeğin bütününe ortalaması 3,40 ve altında ise katılımcıların tutumları olumsuz/zayıf olarak kabul edilmiştir. Aynı şekilde ortalama 3,40'ın üzerinde ise katılımcıların tutumları olumlu/güçlü olarak kabul edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinde Dışlanma	2,33	0,899
Çalışan Sessizliği	3,05	0,970
• Korunmacı sessizlik	2,88	1,168
• Korumacı sessizlik	3,20	1,029
• Faydacı sessizlik	2,98	1,183
• Kabullenici sessizlik	3,13	1,115

Tablo 3.7’e göre katılımcıların iş yerinde dışlanma algısı düşük düzeydedir. Katılımcıların çalışan sessizlik eğilimleri ise orta düzeydedir. Çalışan sessizliği boyutlarından en düşük değer alan korunmacı sessizliktir. En yüksek skoru ise korumacı sessizlik almıştır.

İş yerinde dışlanma ölçeğine ait soruların ortalama puanı 2,33 olarak tespit edilmiştir. Bu puan, ölçekteki ‘‘katılmıyorum’’ seçeneğine denk olup; olumsuz olarak bulgulanmıştır.

Çalışan sessizliği eğilimi konusunda katılımcıların ortalama puan değerleri 3,05 olarak tespit edilmiştir. Bu puan, ölçekte ‘‘kararsızım’’ seçeneğine denk gelmektedir ve olumsuz olarak saptanmıştır. Ayrıca ölçeğin tüm boyutları için katılımcı görüşlerinin olumsuz/zayıf olduğu bulgulanmıştır.

3.6. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analizler

Fark analizleri, ölçek puanlarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik sorulara cevap bulmak için yapılmıştır. Demografik özelliklere göre farklılıkların incelenmesine yönelik analizlerde iki değişkenli sorular için bağımsız t testi; üç ve üzeri değişkenli sorular içinse tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

3.6.1. Bağımsız T testi bulguları

Tablo 3.8’da ölçek puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.8. Cinsiyete göre farklılıkların incelendiği bağımsız t testi bulguları

Boyutlar	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	t	F	p
İş yerinde Dışlanma	Erkek	112	2,24	0,88	-1,456	0,971	0,147
	Kadın	138	2,40	0,90			
Çalışan Sessizliği	Erkek	112	3,08	1,01	0,546	0,386	0,586
	Kadın	138	3,02	0,93			
Korunmacı sessizlik	Erkek	112	2,92	1,19	0,420	0,514	0,675
	Kadın	138	2,85	1,14			
Korumacı sessizlik	Erkek	112	3,25	1,07	0,771	1,077	0,442
	Kadın	138	3,15	0,98			
Faydacı sessizlik	Erkek	112	2,97	1,19	-0,062	0,002	0,951
	Kadın	138	2,98	1,18			
Kabullenici sessizlik	Erkek	112	3,19	1,08	0,827	1,931	0,409
	Kadın	138	3,07	1,14			

Cinsiyet değişkenlerine göre katılımcıların işyerinde dışlanma puanlarına bakıldığında, kadınların $2,40 \pm 0,90$ puan, erkeklerin $2,24 \pm 0,88$ puan aldıkları ve gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-1,456$, $p>0.05$). Kadın ve erkek katılımcıların puanları birbirine oldukça yakındır ve cinsiyet değişkeninin işyerinde dışlanma algısını etkilemediği görülmektedir.

Çalışan sessizliği puanları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında, kadınların $3,02 \pm 0,93$ ve erkeklerin $3,08 \pm 1,01$ puan aldıkları görülmüş ancak aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t=0,546$; $p>0.05$). Çalışan sessizliği alt boyutlarının puanları ile cinsiyet değişkeni arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Çalışan sessizliği ile çalışan sessizliğinin alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütte sessizliği daha fazla tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 3.9’de ölçek puanlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.9. Medeni duruma göre farklılıkların incelendiği bağımsız t testi bulguları

Boyutlar	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	T	F	p
İş yerinde Dışlanma	Evli	166	2,24	0,89	0,501	0,192	0,617
	Bekar	84	2,40	0,91			
Çalışan Sessizliği	Evli	166	3,08	1,01	0,352	6,48	0,725
	Bekar	84	3,02	0,88			
Korunmacı sessizlik	Evli	166	2,92	1,18	-0,317	0,884	0,751
	Bekar	84	2,85	1,14			
Korumacı sessizlik	Evli	166	3,25	1,03	-0,432	0,357	0,666
	Bekar	84	3,15	1,01			
Faydacı sessizlik	Evli	166	2,97	1,21	1,736	3,787	0,084
	Bekar	84	2,98	1,09			
Kabullenici sessizlik	Evli	166	3,19	1,12	0,132	0,384	0,895
	Bekar	84	3,07	1,09			

Katılımcıların işyerinde dışlanma puanları medeni durum değişkenine göre karşılaştırıldığında bekar katılımcıların $2,40 \pm 0,91$ ve evli katılımcıların $2,24 \pm 0,89$ puan aldıkları görülmüştür ancak gruplar arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t=0,501$; $p>0.05$). Evli katılımcıların işyerinde dışlanma algısının bekar katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışan sessizliği puanları medeni durumlarına göre karşılaştırıldığında, bekar katılımcıların $3,02 \pm 0,88$ ve evli katılımcıların $3,08 \pm 1,01$ puan aldıkları görülmüş ancak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t=0,352$; $p>0.05$). Çalışan sessizliği alt boyutlarının puanları ile medeni durum değişkeni arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Çalışan sessizliği ile çalışan sessizliğinin alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında; bekar çalışanlara göre evli çalışanların örgütüne karşı daha fazla sessiz kaldıkları söylenebilir.

3.6.2. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Tablo 3.10 ölçek puanlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulguları içermektedir.

Tablo 3.10. Yaşa göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları

ANOVA Sonuçları										
Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
İşyerinde Dışlanma	21 ve altı	15	2,54	0,97	Gr.arası	4,29	4	1,075	1,336	0,257
	21-30 arası	80	2,18	0,78	Grİçinde	197,09	245	0,804		
	30-40 arası	96	2,41	0,97	Toplam	201,38	249	-		
	40-50 arası	41	2,25	0,85						
	50 ve üzeri	18	2,57	1,02						
Çalışan Sessizliği	21 ve altı	15	2,99	0,70	Gr.arası	6,44	4	1,61	1,73	0,144
	21-30 arası	80	2,85	0,90	Grİçinde	227,94	245	0,930		
	30-40 arası	96	3,23	1,03	Toplam	234,38	249	-		
	40-50 arası	41	3,05	1,06						
	50 ve üzeri	18	3,00	0,81						
Korunmacı Sessizlik	21 ve altı	15	2,67	1,03	Gr.arası	5,89	4	1,47	1,08	0,366
	21-30 arası	80	2,70	1,20	Grİçinde	334,07	245	1,36		
	30-40 arası	96	3,04	1,15	Toplam	339,97	249	-		
	40-50 arası	41	2,93	1,26						
	50 ve üzeri	18	2,96	0,92						
Korunmacı Sessizlik	21 ve altı	15	3,22	0,89	Gr.arası	2,79	4	0,69	0,656	0,623
	21-30 arası	80	3,08	1,00	Grİçinde	261,15	245	1,06		
	30-40 arası	96	3,33	1,05	Toplam	263,95	249	-		
	40-50 arası	41	3,15	1,18						
	50 ve üzeri	18	3,19	0,80						
Faydacı Sessizlik	21 ve altı	15	2,98	1,00	Gr.arası	18,07	4	4,51	3,347	0,011
	21-30 arası	80	2,64	1,09	Grİçinde	330,72	245	1,350		
	30-40 arası	96	3,26	1,20	Toplam	348,80	249	-		
	40-50 arası	41	3,09	1,24						
	50 ve üzeri	18	2,76	1,19						
Kabullenici Sessizlik	21 ve altı	15	3,09	0,91	Gr.arası	5,078	4	1,270	1,020	0,398
	21-30 arası	80	2,99	1,06	Grİçinde	304,89	245	1,244		
	30-40 arası	96	3,31	1,17	Toplam	309,97	249	-		
	40-50 arası	41	3,03	1,16						
	50 ve üzeri	18	3,07	1,09						

Katılımcıların işyerinde dışlanma puanları yaş gruplarına göre karşılaştırıldığında; 21 ve altı yaş aralığında olanların $2,54 \pm 0,97$, 21-30 yaş arası katılımcıların $2,18 \pm 0,78$, 30-40 yaş arası katılımcıların $2,41 \pm 0,97$, 40-50 yaş arası katılımcıların $2,25 \pm 0,85$ ve 50 ve üzeri yaştaki katılımcıların $2,57 \pm 1,02$ puan aldıkları ancak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F= 1.336$; $p>0.05$). 21-30 arası yaştaki katılımcıların, işyerinde dışlanmalarına ilişkin algılarının diğer katılımcıların algılarından daha düşük olduğu söylenebilir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş grupları arasında çalışan sessizliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($F= 1,73$; $p>0,05$).

Çalışan sessizlik davranışının korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile yaş grup değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışan sessizlik davranışının faydacı sessizlik alt boyutu ile yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). 30-40 yaş arasında olanların faydacı sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, diğer yaş grubunda olanların faydacı sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.11 ölçek puanlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulguları içermektedir.

Tablo 3.11. Eğitim düzeyine göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	ANOVA Sonuçları					
					Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
İşyerinde Dışlanma	Ortaokul	3	1,59	0,24	Gr.arası Grîçinde Toplam	7,225	4	1,806	2,27	0,061
	Lise	21	2,32	0,81		194,16	245	0,793		
	Ön Lisans	59	2,09	0,72		201,38	249	-		
	Lisans	153	2,42	0,97						
	Lisansüstü	14	2,57	0,81						
Çalışan Sessizliği	Ortaokul	3	2,92	1,37	Gr.arası Grîçinde Toplam	6,44	4	1,61	1,12	0,343
	Lise	21	3,26	0,96		227,94	245	0,930		
	Ön Lisans	59	3,19	1,10		234,38	249	-		
	Lisans	153	2,95	0,93						
	Lisansüstü	14	3,25	0,75						
Korunmacı Sessizlik	Ortaokul	3	2,11	1,92	Gr.arası Grîçinde Toplam	6,83	4	1,708	1,25	0,288
	Lise	21	3,08	1,17		333,14	245	1,36		
	Ön Lisans	59	3,09	1,24		339,97	249	-		
	Lisans	153	2,79	1,14						
	Lisansüstü	14	3,02	0,97						
Korumacı Sessizlik	Ortaokul	3	3,44	1,50	Gr.arası Grîçinde Toplam	4,33	4	1,084	1,023	0,396
	Lise	21	3,57	0,91		259,61	245	1,060		
	Ön Lisans	59	3,24	1,14		263,95	249	-		
	Lisans	153	3,12	1,00						
	Lisansüstü	14	3,33	1,03						
Faydacı Sessizlik	Ortaokul	3	2,78	1,35	Gr.arası Grîçinde Toplam	3,35	4	0,83	0,595	0,666
	Lise	21	3,17	1,07		345,44	245	1,410		
	Ön Lisans	59	3,12	1,27		348,80	249	-		
	Lisans	153	2,90	1,18						
	Lisansüstü	14	3,07	1,00						
Kabullenici Sessizlik	Ortaokul	3	3,33	1,20	Gr.arası Grîçinde Toplam	7,77	4	1,94	1,577	0,181
	Lise	21	3,21	1,21		302,19	245	1,233		
	Ön Lisans	59	3,33	1,23		309,97	249	-		
	Lisans	153	3,57	1,07						
	Lisansüstü	14	3,13	0,83						

Katılımcıların işyerinde dışlanma puanları eğitim düzeyleri ile karşılaştırıldığında, öğrenim durumu ortaokul düzeyindeki katılımcıların $1,59 \pm 0,24$, lise düzeyindeki katılımcıların $2,32 \pm 0,84$, önlisans düzeyindeki katılımcıların $2,09 \pm 0,72$, lisans düzeyindeki katılımcıların $2,42 \pm 0,97$ ve lisansüstü düzeydeki katılımcıların $2,57 \pm 0,81$ puan aldıkları görülmüştür ancak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F= 2,27$; $p>0.05$). Eğitim seviyesi lisansüstü olan çalışanların işyerinde dışlanma algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim düzeyleri arasında çalışan sessizliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($F= 1,12$; $p>0,05$). Çalışan sessizlik davranışının korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik, faydacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Eğitim seviyesi lise olan çalışanların örgütlerinde sessiz kalmayı daha fazla tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 3.12’de aktarılmakta olan, ölçek puanlarının görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulguları içermektedir.

Tablo 3.12. Göreve göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	ANOVA Sonuçları					
					Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
İşyerinde Dışlanma	Hekim	16	1,63	0,53	Gr.arası	16,01	7	2,28	2,98	0,005
	Hemşire	89	2,39	0,91	Gr.İçinde	185,37	242	0,766		
	Ebe	7	2,37	0,90	Toplam	201,38	249	-		
	Fizyoterapist	4	2,67	1,40						
	Sağlık Memuru	40	2,46	0,84						
	Laborant	11	1,77	0,42						
	Teknisyen	14	2,80	0,84						
	Diğer	69	2,32	0,94						
Çalışan Sessizliği	Hekim	16	2,38	0,71	Gr.arası	9,62	7	1,37	1,48	0,175
	Hemşire	89	3,03	0,97	Gr.İçinde	224,76	242	0,929		
	Ebe	7	3,19	0,76	Toplam	234,38	249	-		
	Fizyoterapist	4	2,69	1,17						
	Sağlık Memuru	40	3,12	0,89						
	Laborant	11	3,02	1,14						
	Teknisyen	14	3,24	0,84						
	Diğer	69	3,16	1,05						
Korunmacı Sessizlik	Hekim	16	2,52	1,07	Gr.arası	7,30	7	1,043	0,759	0,623
	Hemşire	89	2,93	1,25	Gr.İçinde	332,67	242	1,375		
	Ebe	7	3,19	0,79	Toplam	339,97	249	-		
	Fizyoterapist	4	2,00	0,82						
	Sağlık Memuru	40	2,93	1,03						
	Laborant	11	2,94	0,93						
	Teknisyen	14	3,17	1,13						
	Diğer	69	2,86	1,25						
Korunmacı Sessizlik	Hekim	16	2,79	1,16	Gr.arası	4,17	7	0,596	0,555	0,792
	Hemşire	89	3,20	0,97	Gr.İçinde	259,78	242	1,073		
	Ebe	7	3,43	0,99	Toplam	263,95	249	-		
	Fizyoterapist	4	3,00	1,19						
	Sağlık Memuru	40	3,26	1,03						
	Laborant	11	3,03	1,08						
	Teknisyen	14	3,36	0,81						
	Diğer	69	3,25	1,12						
Faydacı Sessizlik	Hekim	16	1,92	0,58	Gr.arası	22,77	7	3,25	2,41	0,021
	Hemşire	89	2,93	1,10	Gr.İçinde	326,024	242	1,34		
	Ebe	7	3,19	1,20	Toplam	348,80	249	-		
	Fizyoterapist	4	2,67	1,74						
	Sağlık Memuru	40	3,11	1,03						
	Laborant	11	3,12	1,38						
	Teknisyen	14	3,14	1,38						
	Diğer	69	3,17	1,29						
Kabullenici Sessizlik	Hekim	16	2,27	0,80	Gr.arası	17,30	7	2,47	2,044	0,050
	Hemşire	89	3,07	1,13	Gr.İçinde	292,67	242	1,20		
	Ebe	7	2,95	0,59	Toplam	309,97	249	-		
	Fizyoterapist	4	3,08	1,29						
	Sağlık Memuru	40	3,19	1,10						
	Laborant	11	3,00	1,26						
	Teknisyen	14	3,31	1,15						
	Diğer	69	3,38	1,11						

Katılımcıların işyerinde dışlanma puanları görevlerine göre karşılaştırıldığında; görevi hekim olanların $1,63 \pm 0,53$, hemşirelerin $2,39 \pm 0,91$, ebelerin $2,37 \pm 0,90$, fizyoterapistlerin $2,67 \pm 1,40$, sağlık memurlarının $2,46 \pm 0,84$, laborantların $1,77 \pm 0,42$,

teknisyenlerin $2,80 \pm 0,84$ ve diğerk sağlık çalışanlarının $2,32 \pm 0,94$ puan aldıkları ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F= 2,98$; $p<0.05$). Unvanı teknisyen ve fizyoterapist olan çalışanların işyerinde dışlanma algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görevleri arasında çalışan sessizliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($F= 1,48$; $p>0,05$). alışan sessizlik davranışının korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile görevleri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). alışan sessizlik davranışının faydacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Ebelerin faydacı sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, diğerk unvanlarda olanların faydacı sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.13 ölçek puanlarının mesleki tecrübe değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulguları içermektedir.

Tablo 3.13. Mesleki tecrübeye göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	ANOVA Sonuçları					
					Kategori	Kar. Top	df	K.ort	F	p
İşyerinde Dışlanma	5 yıl ve altı	58	2,16	0,75	Gr.arası	4,27	4	1,068		
	5-10 yıl arası	82	2,38	0,95	Gr.İçinde	197,11	245	0,805	1,33	0,260
	10-15 yıl	66	2,40	0,96	Toplam	201,38	249	-		
	15-20 yıl	30	2,23	0,76						
	20 yıl +	14	2,67	1,08						
Çalışan Sessizliği	5 yıl ve altı	58	2,87	0,88	Gr.arası	5,37	4	1,34		
	5-10 yıl arası	82	3,00	1,04	Gr.İçinde	229,013	245	0,935	1,44	0,222
	10-15 yıl	66	3,23	0,89	Toplam	234,38	249	-		
	15-20 yıl	30	2,99	1,15						
	20 yıl +	14	3,32	0,72						
Korunmacı Sessizlik	5 yıl ve altı	58	2,74	1,06	Gr.arası	8,86	4	2,21		
	5-10 yıl arası	82	2,74	1,32	Gr.İçinde	331,11	245	1,35	1,64	0,165
	10-15 yıl	66	3,09	1,00	Toplam	339,97	249	-		
	15-20 yıl	30	2,91	1,34						
	20 yıl +	14	3,36	0,87						
Korunmacı Sessizlik	5 yıl ve altı	58	3,11	1,00	Gr.arası	2,91	4	0,729		
	5-10 yıl arası	82	3,26	1,04	Gr.İçinde	261,038	245	1,065	0,684	0,604
	10-15 yıl	66	3,29	0,96	Toplam	263,95	249	-		
	15-20 yıl	30	2,98	1,30						
	20 yıl +	14	3,33	0,70						
Faydacı Sessizlik	5 yıl ve altı	58	2,62	1,06	Gr.arası	13,326	4	3,31		
	5-10 yıl arası	82	3,00	1,23	Gr.İçinde	335,47	245	1,36	2,43	0,048
	10-15 yıl	66	3,26	1,20	Toplam	348,80	249	-		
	15-20 yıl	30	2,92	1,20						
	20 yıl +	14	3,19	1,00						
Kabullenici Sessizlik	5 yıl ve altı	58	3,01	1,07	Gr.arası	4,68	4	1,17		
	5-10 yıl arası	82	3,02	1,19	Gr.İçinde	305,290	245	1,24	0,940	0,441
	10-15 yıl	66	3,30	1,08	Toplam	309,97	249	-		
	15-20 yıl	30	3,17	1,22						
	20 yıl +	14	3,40	0,74						

Katılımcıların işyerinde dışlanma puanlarına mesleki tecrübelerine göre bakıldığında; mesleki tecrübe süresi 5 yıl ve altı olan katılımcıların $2,16 \pm 0,75$ puan, 5-10 yıl aralığında $2,38 \pm 0,95$ puan, 10-15 yıl aralığında $2,40 \pm 0,96$ puan, 15-20 yıl aralığında $2,23 \pm 0,76$ puan ve 20 ve üzeri yıl çalışmış katılımcıların $2,67 \pm 1,08$ puan aldıkları ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=1,33$; $p>0.05$). Çalışanların ilk işe başladıkları dönemde örgütlerinde daha az sessiz kaldıklarını,

toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olan katılımcılar en yüksek puanı aldıklarını ve çalışma dönemlerinin son yıllarında örgütlerinde sessizliği daha fazla tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda mesleki tecrübeleri arasında çalışan sessizliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($F= 1,44$; $p>0,05$). Çalışan sessizlik davranışının korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile mesleki tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Çalışan sessizlik davranışının faydacı sessizlik alt boyutu ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). 10-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanların faydacı sessizlik alt boyutunun ortalama değeri, diğer unvanlarda olanların faydacı sessizlik alt boyutunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum bu yaş aralığında mesleki tecrübeye sahip çalışanların sessiz kalmalarının örgütün yararına olacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih etmeleri ile açıklanabilir.

Tablo 3.14 ölçek puanlarının mevcut birimdeki görev süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulguları içermektedir.

Tablo 3.14. Mevcut birimdeki görev süresine göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	ANOVA Sonuçları					
					Kategori	Kar. Top	df	Kar.Ort	F	p
İşyerinde Dışlanma	5 yıl ve altı	123	2,31	0,84	Gr.arası	5,63	4	1,41	1,76	0,137
	5-10 yıl	81	2,28	1,02	Gr.İçinde	195,75	245	0,799		
	10-15 yıl	28	2,53	0,74	Toplam	201,38	249	-		
	15-20 yıl	11	2,06	0,76						
	20 yıl ve +	7	3,03	0,94						
Çalışan Sessizliği	5 yıl ve altı	123	3,00	0,88	Gr.arası	9,60	4	2,40	2,62	0,036
	5-10 yıl	81	2,99	1,08	Gr.İçinde	224,78	245	0,917		
	10-15 yıl	28	3,00	0,96	Toplam	234,38	249	-		
	15-20 yıl	11	3,89	0,97						
	20 yıl ve +	7	3,50	0,55						
Korunmacı Sessizlik	5 yıl ve altı	123	2,87	1,07	Gr.arası	14,84	4	3,71	2,80	0,027
	5-10 yıl	81	2,76	1,29	Gr.İçinde	325,13	245	1,32		
	10-15 yıl	28	2,80	1,09	Toplam	339,97	249	-		
	15-20 yıl	11	3,82	1,23						
	20 yıl ve +	7	3,62	0,97						
Korumacı Sessizlik	5 yıl ve altı	123	3,20	0,97	Gr.arası	7,63	4	1,91	1,825	0,124
	5-10 yıl	81	3,14	1,09	Gr.İçinde	256,31	245	1,046		
	10-15 yıl	28	3,10	1,04	Toplam	263,95	249	-		
	15-20 yıl	11	4,00	1,05						
	20 yıl ve +	7	3,19	1,07						
Faydacı Sessizlik	5 yıl ve altı	123	2,86	1,17	Gr.arası	9,57	4	2,39	1,72	0,144
	5-10 yıl	81	3,04	1,23	Gr.İçinde	339,23	245	1,38		
	10-15 yıl	28	2,95	1,16	Toplam	348,80	249	-		
	15-20 yıl	11	3,79	1,00						
	20 yıl ve +	7	3,24	0,96						
Kabullenici Sessizlik	5 yıl ve altı	123	3,08	1,07	Gr.arası	12,50	4	3,12	2,574	0,38
	5-10 yıl	81	3,03	1,18	Gr.İçinde	297,474	245	1,21		
	10-15 yıl	28	3,14	1,13	Toplam	309,97	249	-		
	15-20 yıl	11	3,91	0,92						
	20 yıl ve +	7	3,95	0,83						

Katılımcıların işyerinde dışlanma puanlarına mevcut birimdeki görev sürelerine göre bakıldığında; mevcut birimdeki görev süresi 5 yıl ve altı olan katılımcıların $2,31 \pm 0,84$ puan, 5-10 yıl aralığında $2,28 \pm 1,02$ puan, 10-15 yıl aralığında $2,53 \pm 0,74$ puan, 15-20 yıl aralığında $2,06 \pm 0,76$ puan ve 20 ve üzeri yıl çalışmış katılımcıların $3,03 \pm 0,94$ puan aldıkları ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=1,76$; $p>0,05$). Çalışanların mevcut birimdeki görev sürelerinin ilk yıllarında daha az sessiz kaldıklarını, toplam çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olan katılımcılar en yüksek puanı aldıklarını ve mevcut birimdeki çalışma dönemlerinin son yıllarında örgütlerinde sessizliği daha fazla tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda mevcut birimdeki görev süreleri arasında çalışan sessizliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=2,62$; $p<0,05$). Çalışan sessizlik davranışının korumacı sessizlik, faydacı

sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile mevcut birimdeki görev süreleri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışan sessizlik davranışının korunmacı sessizlik alt boyutu ile mevcut birimdeki görev süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). 15-20 yıl arası mevcut birimde görev yapan çalışanların çalışan sessizliği ortalama değeri, mevcut birimdeki diğer görev sürelerinin ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir.

3.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiksel bir analiz yöntemi olup; bu analiz sonucu hesaplanan katsayıya korelasyon katsayısı (r) denir (Gürer, 2017: 175). Korelasyon katsayısı +1 ile -1 aralığında değişen bir değer alır ve katsayının pozitif olması bir değişkende artış meydana geldiği zaman diğer değişkende de artış olduğunu, negatif olması ise bir değişkende artış görülürken diğerinde azalma olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2019: 192). Tablo 3.15’de korelasyon analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 3.15. Korelasyon analiz bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
İş yerinde Dışlanma	-					
Çalışan Sessizliği	0,214*	-				
Korunmacı sessizlik	0,076	0,859*	-			
Korunmacı sessizlik	0,088	0,831*	0,629*	-		
Faydacı sessizlik	0,320*	0,892*	0,681*	0,650*	-	
Kabullenici sessizlik	0,245*	0,866*	0,636*	0,618*	0,730*	-

*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda, işyerinde dışlanma ile çalışan sessizliği arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r=0,214$; $p<0.01$). Yani işyerinde dışlanma arttıkça çalışan sessizliği de zayıf kuvvette artmaktadır. Başka bir ifade ile işyerinde dışlanma arttıkça çalışan sessizliği de artmaktadır.

Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ile işyerinde dışlanma arasında bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Buna karşın çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan faydacı sessizlik ve kabullenici sessizlik ile

işyerinde dışlanma arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r=0,320$; $p<0.01$; $r=0,245$; $p<0.01$).

3.8. Regresyon Analizi

Regresyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri ölçmek için kullanılır ancak esasında değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini saptamaya yönelik olan bu analizde tek tahmin değişkeni varsa basit doğrusal regresyon, iki veya daha fazla değişken varsa çoklu regresyon analizi kullanılır (Sezgin, 2018:108).

Tablo 3.16’de çalışan sessizliğinin iş yerinde dışlanma üzerindeki etkisini inceleyen basit doğrusal regresyon analizi verilerine yer verilmiştir.

Tablo 3.16. Çalışan sessizliğin iş yerinde dışlanma üzerindeki etkisini incelemeye yönelik tekli regresyon analizi

Bağımsız değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Çalışan sessizliği	0,046	0,042	0,214	3,457	0,001

Bağımlı değişken: İşyerinde dışlanma

Çalışmada çalışan sessizliğinin iş yerinde dışlanma algısı üzerindeki etkisini incelemek için tekli (basit) regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre bağımsız değişken çalışan sessizliği, bağımlı değişken ise işyerinde dışlanmadır. Bulgulara göre çalışan sessizliği iş yerinde dışlanmayı pozitif yönde, düşük kuvvette ($\beta=0.214$) ve istatistiki açıdan anlamlı ($p=0.001$) bir şekilde etkilemektedir. Düzeltilmiş R² değeri incelendiğinde çalışan sessizliğindeki her bir değişimin işyerinde dışlanma algısındaki her bir değişimin % 4,2’sini açıkladığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışan sessizliği arttıkça işyerinde dışlanma da pozitif yönde ve düşük kuvvette artmaktadır.

Tablo 3.17’de çalışan sessizliğin alt boyutlarının iş yerinde dışlanma üzerine etkisini incelemeye yönelik çoklu regresyon analizi verileri analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.17. Çalışan sessizliğin alt boyutlarının iş yerinde dışlanma üzerine etkisini incelemeye yönelik çoklu regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	T	P	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Korunmacı sessizlik	-190	-2,848	0,05			
Korunmacı sessizlik	-146	-1,995	0,007	0,400	0,160	0,146
Faydacı sessizlik	371	5,026	0,000			
Kabullenici sessizlik	0,121	1,644	0,102			

Bağımlı değişken: İşyerinde dışlanma

Çalışan sessizliğin alt boyutlarının iş yerinde dışlanma üzerine etkisini test etme amacıyla gerçekleştirilmiş çoklu regresyon analizi bulgularına göre, çalışan sessizliğinin korunmacı, korumacı ve faydacı sessizlik alt boyutları işyerinde dışlanmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p < 0.05$). İş yerinde dışlanmayı en çok etkileyen alt boyut faydacı sessizliktir. Daha sonra korumacı sessizlik ve son olarak korunmacı sessizlik işyerinde dışlanmayı etkilemektedir. Çalışan sessizliğin dört alt boyutu birlikte işyerindeki dışlanmadaki değişimin % 14,6'sını açıklamaktadır. Faydacı sessizlik işyerinde dışlanmayı pozitif yönde, düşük kuvvette ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik, işyerinde dışlanmayı negatif yönde, düşük kuvvette ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yani korunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutu, faydacı sessizlik alt boyutuna göre işyerinde dışlanmayı azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ancak faydacı sessizlik işyerinde dışlanma düşük seviyede de olsa artırmaktadır.

3.9. Hipotezlerin Testi

Çalışmada geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin görünümü içeren bulgular Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18. Hipotezlerin testi

Hipotez Numarası	Hipotez	Kabul	Red
H1a	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H1b	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H1c	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H1d	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H1e	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	✓	
H1f	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H1g	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H2a	Hastane çalışanlarının çalışan sessizliği düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H2b	Hastane çalışanlarının çalışan sessizliği düzeyleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H2c	Hastane çalışanlarının çalışan sessizliği düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H2d	Hastane çalışanlarının çalışan sessizliği düzeyleri eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H2e	Hastane çalışanlarının çalışan sessizliği düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H2f	Hastane çalışanlarının çalışan sessizliği düzeyleri mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		✓
H2g	Hastane çalışanlarının çalışan sessizliği düzeyleri mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	✓	
H3	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	✓	
H3a	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin korumacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.		✓
H3b	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin korumacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.		✓
H3c	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin faydacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	✓	
H3d	Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	✓	

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma Tunceli il merkezinde bulunan Tunceli Devlet Hastanesi çalışanları üzerinde işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizlikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için uygulanmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; devlet hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının %55,2'si kadın ve %44,8'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar arasında evli olanlar %66,4 oranındayken; bekar olanlar da %33,6 oranındadır. Yaş aralığı açısından en büyük grubu, %38,4 ile 30-40 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde %61,2 oranı ile lisans mezunu katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Görev unvanlarına göre %35,6 ile hemşireler grubu en büyük grup olarak görünmektedir. Mesleki tecrübe gruplarından 5-10 yıl arasında olanlar %32,8 oranıyla en büyük grubu meydana getirmektedirler. Mesleki birimdeki görev süreleri açısından ise en büyük grubu %49,2 ile 5 yıl ve altı gruplar oluşturmaktadır.

Katılımcıların işyerinde dışlanma ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, çalışanların genel olarak ortalamanın altında bir dışlanma algısı içerisinde oldukları söylenebilir. Genel olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algılarının düşük olduğu (ort:2,33) belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışan sessizliği ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, çalışanların orta düzeyde (ort:3,05) bir sessizlik algısına sahip oldukları söylenebilir. Çalışan sessizliğinin alt boyutlarında ise, çalışanların örgütte algıladıkları korumacı sessizlik boyutunun, korunmacı sessizlik, faydacı sessizlik ve kabullenici sessizlik boyutlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların açıkça konuşmaktan doğabilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktan ziyade başkalarını koruma güdüsüne yönelik tutum sergilemesiyle ortaya çıkan korumacı sessizlik, diğer sessizlik boyutlarından daha yüksek düzeyde algılanması araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerde çalışanların yeni fikir ve düşüncelerinin var olmasına karşın sadece içgüdü ile gizledikleri yönünde değerlendirilebilir.

Araştırma kapsamında belirlenen amaç ve hipotezleri test etmek amacıyla uygulanan analizler ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ile ilgili yapılan yorumlar aşağıdaki gibidir:

❖ Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda

işyerinde dışlanmanın çalışan sessizliğinin alt boyutları olan; faydacı ve kabullenci sessizlik boyutu arasında da anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışan sessizliğinin diğer alt boyutlarından olan korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ile işyerinde dışlanma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bu iki değişken arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir korelasyonun varlığı görülmüştür. Dolayısıyla, Tunceli Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları arttıkça çalışan sessizliklerinin de arttığı söylenebilir. Bu nedenle, çalışan sessizliğini önlemek için işyerinde dışlanmanın minimum seviyeye indirilmesi gereklidir.

❖ Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalışan sessizliğinden korunmacı, korumacı, faydacı sessizlik alt boyutları işyerinde dışlanmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İş yerinde dışlanmayı en çok etkileyen alt boyut faydacı sessizliktir. Sonra korumacı ve korunmacı ve en son olarak kabullenci sessizlik etkilemektedir. Çalışan sessizliğinin dört alt boyutu birlikte iş yerindeki dışlanmadaki değişimin % 14,6'sını açıklamaktadır.

❖ Araştırma kapsamında işyerinde dışlanma ve çalışan sessizliğinin çalışanların cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği de ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre; hastanede görev yapan sağlık çalışanlarında cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi ile işyerinde dışlanma ve çalışan sessizliği arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

❖ Tunceli Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarında yaş ile işyerinde dışlanma ve çalışan sessizliği arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmazken; çalışan sessizliğinin alt boyutu olan faydacı sessizlik ile yaş arasında anlamlı farklar ortaya çıkmaktadır.

❖ Sağlık çalışanlarının görevlerine göre fark analizleri incelendiğinde; katılımcıların işyerinde dışlanma ve çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan faydacı sessizlik ve kabullenci sessizlik ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

❖ Tunceli Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarında mesleki tecrübe ile işyerinde dışlanma ve çalışan sessizliği arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmazken; çalışan sessizliğinin alt boyutu olan faydacı sessizlik ile mesleki tecrübe arasında anlamlı farklar ortaya çıkmaktadır.

❖ Tunceli Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarında mevcut birimdeki görev süreleri ile işyerinde dışlanma arasında anlamlı farklılıklar ortaya

çıkamazken; çalışan sessizliği ile mevcut birimdeki görev süreleri arasında anlamlı farklar ortaya çıkmaktadır.

Gelecek Araştırmalar ve Yöneticiler için Öneriler

Araştırmanın sınırlılıklarına rağmen hastane örneklem alanına sahip bu çalışmanın değişkenleri ve değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri bağlamında literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda anketler farklı hastaneler ve daha çok sayıda sağlık çalışanı üzerinde uygulanarak örneklemelerde farklı sonuçlarla bahse konu kavramlar yeniden değerlendirilebilir. Böylece elde edilen sonuçlar daha genelleştirilebilir. Yeni ölçekler geliştirilebilir veya farklı ölçekler kullanılarak araştırma tekrarlanabilir. Bunun yanı sıra özel ve devlet hastaneleri arasında kıyaslama yapılabilir.

Örneklem alanı hastane olan bu çalışmada, hastanelerin iç işleyişlerinin büyük bir kısmının acil ve geciktirilemez olduğu göz önüne alındığında, yanlışlıkların ve yavaş verilen kararların oldukça önem arz ettiği görülmektedir. Bu nedenle hastanelerde dışlanma gibi davranışların çalışanların sessizlik kararı almaları gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceği ve bu olumsuz sonuçların, düzeltilmesi ve telafi edilmesi güç durumları beraberinde getireceği söylenebilir. Ayrıca çalışan sessizliği bir örgütün gelişiminde büyük engel teşkil edebilir. Bu sebeple yöneticiler çalışan sessizliği davranışının sebeplerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu sorunlarla başa çıkabilmek amacıyla yöneticiler, proaktif olmalı ve problemler ortaya çıkmadan tedbirler alabilmelidir. Bu konuda yöneticiler, çalışanlarıyla etkin iletişim sağlamalı, çalışanların kendilerini rahat ifade etmelerine olanak sağlamalı ve çalışanları kendilerini ifade etmeleri konusunda teşvik etmelidirler. Aksi takdirde, sessiz kalma eğilimine bürünen çalışanlar bilgi ve tecrübelerini bilinçli bir şekilde dile getirmez ve gelişim sürecinde örgüte katkıda bulunmaz.

5. KAYNAKLAR

- Abaslı, K.**, 2018. Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri. *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ajzen, I.** 1985. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control* (s. 11-39). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Akar, N.**, 2014. Örgütsel yaşamda sessizlik olgusu: akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik üzerine nitel bir araştırma. *Doktora Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Akarsu, S.F.**, 2016. Hemşirelerde çalışan sessizliği ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Akiner, Ö.**, 2020. Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık sigorta sektörüne çalışanları üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Alkan, Z.**, 2016. Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Alparslan, A.M.**, 2010. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Amah, O.E., Okafor, C.A.**, 2008. Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: the role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1):1-11
- Anawalt, H. C.** 1986. Ostaracism and the Law of Defamation, *Ethology and Sociobiology*, 7(3):329-337.
- Atilla, E.**, 2017. Örgütsel sessizlik, presentizm ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: Yalova devlet hastanesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ayan, A.**, 2013. Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: bir alan araştırması. *Doktora Tezi*, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Ayan, A., Ünsar, A.S., Oğuzhan, A.**, 2016. Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: bir alan araştırması. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2).
- Baş, T.**, 2008. Anket. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bezirci, S.S.**, 2019. The relationship between leadership styles, organizational silence and organizational citizenship behaviour. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Bıyık, S.**, 2019. Örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Ufuk Üniversitesi, Ankara.

- Brinsfield, C.T.**, 2009. Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. *Phd Thesis*, The Ohio State University, America.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., Greenberg, J.** 2009. Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. J. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). Voice and Silence in Organizations in. United Kingdom: Emerald Group Publishing, 3-37.
- Budak, Ö. S.**, 2015. Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutlarının incelemesi: Erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Büyüköztürk, Ş.**, 2002. Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32:470-48.
- Büyüköztürk, Ş.** 2012. ‘Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. 16. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F.**, 2019. Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Canitez, S.**, 2018. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, örgütsel sessizlik üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Chou, S.Y., Chang, T.**, 2020. Employee silence and silence antecedents: a theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3):401-426.
- Choi, Y.**, 2020. A study of the influence of workplace ostracism on employees’ performance: moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 29:3.
- Clercq, D.D., Haq, I.U., Azeem, M.U.**, Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48:1.
- Cuonzo, B.**, 2019. The effects of ostracism and performance anxiety on impulsivity. *Phd Thesis*, University of South Carolina Aiken, ABD.
- Çakır, E.**, 2016. Örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri ve sonuçları: bir devlet hastanesi çalışanları üzerinde araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çakıcı, A.**, 2007. Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1):145-162.
- Çalık, A., Nakliyok, A.**, 2018. Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 18(3):346.
- Çarhoğlu, M.**, 2016. Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti etkileşimi: bir gruba ait özel hastanelerde sağlık çalışanlarına yapılan bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- Dyne, L.V., Ang, S., Botero, I.C.,** 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M.,** 2008. Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1):51-68.
- Eren, D.,** 2013. Liderlik ve örgütsel sessizlik: (Haseki eğitim ve araştırma hastanesi'nde çalışma örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Erenler, E.,** 2010. Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songür, C., Turaç, İ.S.,** 2013. Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2):66-68.
- Erkutlu, H., Chafra, J.,** 2018. Leader's integrity and employee silence in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*. 32:3.
- Erkutlu, H., Chafra, J.,** 2015. Impact of behavioral integrity on workplace ostracism. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8:2.
- Fatima, A. Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., Hoti, H. A. K.** 2015. Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9):846-850.
- Ferris, D.L., Brown, J.D., Berry, J.W., Lian, H.,** 2008. The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6):1348-1366.
- Ferris, D.L., Chen, M., Lim, S.,** 2017. Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 4:315.
- Ferris, D.L., Lian, H., Brown, D.J., Morrison, R.** 2015. Ostracism, Self-Esteem, and Job Performance: When Do We Self-Verify And When Do We Self-Enhance?. *Academy of Management Journal*, 58(1):279-297.
- Fırat, E.C.,** 2019. İşyerinde dışlanma ve politik yetinin işyerinde kalma niyeti üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fox, S., Stallworth, L.E.** 2005. Racial/ Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in The US Workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66:438-456.
- Gamian-Wilk, M., Madeja-Bien, K.** 2018. Ostracism in the Workplace, (P. D'Cruz et al. (eds.), Special topics and particular occupations, professions and sectors, Handbooks of Workplace Bullying. *Emotional Abuse and Harassment* 4, https://doi.org/10.1007/978-981-10-5154-8_2-1).
- George, D., Mallery, M.,** 2010. SPSS for Windows step by step: a simple guide and refrence. 17.0 update, Boston: Pearson.

- Gkorezis, P., Panagiotu, M., Theodorou, M.,** 2016. Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *The Journal of Advanced Nursing (JAN)*, 72(10):2381-2388.
- Gültaç, A.S.,** 2019. Örgütsel sapma ve nezaketsizlik davranışları ilişkisinde işyerinde dışlanmanın aracı rolü: sağlık kurumlarında bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gürer, A.,** 2017. Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *Doktora Tezi*, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, S., Şahin, F.,** 2016. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Halis, M., Demirel, Y.,** 2016. Sosyal desteğin örgütsel soyutlama (dışlanma) üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11:324.
- Harvey, M., Moeller, M., Kiessling, T., Dabic, M.** 2018. Ostracism in the Workplace: 'Being Voted off the Island. *Organizational Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.006>.
- Haq, İ.U.** 2014. Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects of Psychological Capitalç Management, Knowledge and Learning International Conference, Slovenia.
- Henriksen, K., Dayton, E.,** 2006. Organizational Silence And Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4):1539-1554.
- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., Llorens-Montes, F.J.** 2019. Counteracting Workplace Ostracism in Hospitality with Psychological Empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76:240-251.
- İpek, M.B.,** 2020. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Karaaslan, G.,** 2019. Hemşirelerdeki örgütsel sessizlik ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Kaya, B.,** 2020. Hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri Üniversitesi, Kayseri.
- Karaman, G.,** 2015. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sessizlik davranışları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Kılıç, B.,** 2018. İşyerinde yalnızlık ve işyerinde dışlanma sarmalında presenteeism: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kılıç, S.,** 2016. Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1):47-48.

- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., Edmondson, A. C.** 2009. Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29:163-193.
- Knoll, M., Dick, R.V.**, 2013. Do I hear the whistle...? a first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113:349-362.
- Koçel, T.**, 2015. İşletme yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koşar, A.**, 2014. Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkinin Mersin Üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Köprülü, M. N.**, 2020. X ve y kuşağı bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteeism ilişkisinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kumral, T.**, 2017. İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kurnaz, S.**, 2019. Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: kamu kurumlarında bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kuru, D.**, 2020. Kadın çalışanların cam tavan algısının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Leung, A.S.M., Wu, L.Z., Chen, Y.Y., Young, M.N.**, 2011. The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4):836-844.
- Li, C. F., Tian, Y. Z.** 2016. Influence of workplace ostracism on employee voice behavior. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4):281-296.
- Macit, G., Erdem, R.**, 2020. Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18:2.
- Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q., Ikram, M., Azeem, M.**, 2017. Does workplace incivility & workplace ostracism influence the employees' turnover intentions? mediating role of burnout and job stress & moderating role of psychological capital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8):398-413.
- McCarty, M.** 2015. Exclusion from Gender Counter-Stereotypic Activities: Proximal and Distal Effects. *Master Thesis*, Purdue University, Indiana.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W.**, 2003. Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J.**, 2003. Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40:6.

- Morrison, E.W., Milliken, F.J.,** 2000. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25:4.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J.** 2004. Sounds of silence. *Stern Business*, 25:31-35.
- Nafei, W.A.** 2016. Organizational silence: an obstacle to organizational learning. *Case Studies Journal*, 5(9):1.
- Özkan, E.,** 2015. Sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik iklimi ve işgören davranışları arasındaki etkileşim. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, O.,** 2018. Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Pinder, C.C., Harlos K.P.,** 2001. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20.
- Riaz, S., Xu, Y., Hussain, S.,** 2019. Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension. *Sustainability*, 11:5547.
- Robinson, S.L., O'Reilly, J., Wang, W.,** 2013. Invisible at work: an integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39:1.
- Salavatian, S., Nemati Anaraki, D., Neyestani Esfahani, K.** 2016. Factors affecting the organizational silence of media forces based on the experiences of the staff of the public relations office of IRIB. *Journal of Public Administration*, 8(4):665-690.
- Sarfraz, M., Qun, W., Sarwar, A., Abdullah, M.I., Imran, M.K., Shafique, I.,** 2019. Mitigating effect of perceived organizational support on stress in the presence of workplace ostracism in the Pakistani nursing sector. *Psychology Research and Behavior Management*, 2019:12.
- Scott, K. L., Duffy, M. K.,** 2015. Antecedents of workplace ostracism: new directions in research and intervention. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 13:29.
- Scott, K. L.,** 2007. The development and test of an exchange-based model of in model of interperson terpersonal workplace exclusion. *Phd Thesis*, University of Kentucky, ABD.
- Sezgin, E.E.,** 2018. Çalışanların pygmalion algısının motivasyon üzerindeki etkisinde özyeterlilik ve liderliğin aracı rolü: trbl bölgesi sağlık çalışanları araştırması. *Doktora Tezi*, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Shirvani, M., Arab, M., Karami, H., Delavari, S., Kiani, M.M.,** 2019. Survey on the relationship between organizational silence and management styles from the viewpoint of employees of TUMS general hospitals 2016. *Evidence Based Health Policy, Management & Economics*, 3:1.
- Slade M. R.** 2008. The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, George Washington Üniversitesi.

- Şekerli, H.** 2013. Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şenol, S.,** 2019. Örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisi: kabin ekipleri üzerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpahan, A., Salehzadeh, R.** 2020. The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6):417-435.
- Taşkıran, E.,** 2010. Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tatar, H.,** 2019. Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Tayfun, A., Çatır, O.,** 2013. Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5:3.
- Tekin, V. N.,** 2007. Spss uygulamalı bilimsel pazarlama araştırmaları. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tekin, H.** 2017. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tiryaki, S.,** 2017. İletişim iklimi ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkide ara değişken olarak algılanan içsellik statüsü: öğretmenler üzerine bir çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Recep Tayyip ERDOĞAN Üniversitesi, Rize.
- Tutar, H., Oruç, E., Gürsel, Ö.** 2018. Örgütsel Dışlanmanın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 78, 178-194.
- Uçar, Z.,** 2016. İşgören sessizliği: teorik yaklaşımlar temelinde betimsel bir analiz. *BEU Akademik İzdüşüm*, 1:1.
- URL-1,** 2020. <https://sozluk.gov.tr/>. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. 11 Ekim 2020.
- URL-2,** 2020. <https://sozluk.gov.tr/>. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. 11 Kasım 2020.
- URL-3,** 2020. <https://tr.wikipedia.org>. 15 Aralık 2020.
- Uruç Öztürk, E.,** 2019. Sağlık yönetimi alanında çalışan yöneticilerin ve idari personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme becerileri üzerine etkisi: bir kamu hastanesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uysal, H.T.,** 2019. Örgütsel dışlanmanın çalışanlarda sinizm gelişimine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7:1.
- Van Dyne, L., Soon, A., Botero, I. C.** 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6):1359-1392.

- Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C.,** 2016. Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: an organizational identification. *Journal of Applied Psychology*, 101:3.
- Yarmacı, N.,** 2018. İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: otel işletmeleri örneği. *Doktora Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yılmaz, Ö.,** 2018. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum algıları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yücekaya, Ö.,** 2020. Yöneticilerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma: İstanbul il sağlık müdürlüğü örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.



EKLER

Ek 1: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/12/2020-16982



T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
BAŞKANLIĞI
ETİK KURULU KARARLARI

Oturum Tarihi	Oturum Saati	Karar No	Oturum Sayısı
26/11/2020	14:00	04	12

Kurulumuz 26/11/2020 tarihinde saat 14:00'da Kurul Başkanı Prof. Dr. Fulya Benzer başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan kurul üyelerinin katılımlarıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR NO 12-4: Yüksek Lisans Öğrencisi Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA'nın 16/11/2020 tarihli ve E. 5724 sayılı başvurusuna istinaden;

Munzur Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Yüksek Lisans yapan Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA ve danışmanlığını yapan Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN'e ait "**Hastane Çalışanlarının İş Yerinde Dışlanmaya İlişkin Algıları ile Çalışan Sessizliği Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**" konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara **uygun olduğuna** oybirliği ile karar verilmiştir.

Kararların gereği için Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığına sunulmasına karar verilmiştir.

Kurul Üyeleri:

Prof. Dr. Fulya BENZER (Başkan)
Prof. Dr. Murat ÇİMEN (Üye)
Prof. Dr. Nuran CIKCIKOĞLU YILDIRIM (Üye)
Doç. Dr. Mevlüt ALATAŞ (Üye)
Doç. Dr. Ebru YÜCE BABACAN (Üye)
Doç. Dr. Banu KUTLU (Üye)
Doç. Dr. Doğançan ÖZSEL (Üye)
Doç. Dr. Savaş SERTEL (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Yadigar ÇEVİK DURMAZ (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Bayram GÜNEŞ (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN (Üye) (Katılmadı)
Arş. Gör. Selim Orhun SUSAM (Üye)
Av. Serkan ERDOĞAN (Üye)

e-imzalıdır

Prof. Dr. Fulya Benzer
Kurul Başkanı

Doç. Dr. Banu KUTLU
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Bayram GÜNEŞ
Üye

Doç. Dr. Doğançan ÖZSEL
Üye

Doç. Dr. Ebru YÜCE BABACAN
Üye

Doç. Dr. Mevlüt ALATAŞ
Üye

Prof. Dr. Murat ÇİMEN
Üye

Prof. Dr. Nuran CIKCIKOĞLU YILDIRIM
Üye

Doç. Dr. Savaş SERTEL
Üye

Arş. Gör. Selim Orhun SUSAM
Üye

Av. Serkan ERDOĞAN
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Yadigar ÇEVİK DURMAZ
Üye

Ek 2: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket formunu doldurarak akademik bir çalışmaya katkıda bulunuyor olacaksınız. Soruları okuyarak gerçek düşüncelerinizi belirtmeniz sonuçların geçerliliği açısından oldukça önemlidir. Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isminizi ve çalıştığınız kurumu belirtmeniz istenmemektedir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bilime olan katkınız için teşekkür ederiz.

Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA

T.C Munzur Üniversitesi

İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen aşağıdaki derecelendirme cetvelini kullanarak kendinize en uygun olan dereceyi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışan Sessizliği					
1. İş yerinde, olumsuz sonuçlarından korktuğum için sessiz kalırım.					
2. İş yerinde, açıkça konuşmanın dezavantajlarından korktuğum için sessiz kalırım					
3. İş yerinde, iş arkadaşlarımın veya üstlerimin karşısında savunmasız durumda kalmamak için sessiz kalırım.					
4. İş yerinde, iş arkadaşlarımın veya üstlerimin duygularını incitmek istemediğim için sessiz kalırım.					
5. İş yerinde, diğerlerini utandırmak istemediğim için sessiz kalırım.					
6. İş yerinde, diğerlerinin sorun yaşamasını istemediğim için sessiz kalırım.					
7. İş yerinde, bilgi avantajımı kaybetmemek için sessiz kalırım.					
8. İş yerinde, diğerlerinin fikirlerimden faydalanabileceğinden endişelendiğim için sessiz kalırım.					
9. İş yerinde, istemediğim fazladan işleri yapmak zorunda kalmamak için sessiz kalırım.					
10. İş yerinde, benim gibi hisseden-düşünen birini bulamayacağım için sessiz kalırım.					
11. İş yerinde üstlerim, öneri, teklif gibi şeylere açık olmadığı için sessiz kalırım.					
12. İş yerinde, hiçbir şeyin değişmeyeceğine inandığım için sessiz kalırım.					
İşyerinde Dışlanma					
1. Diğerleri beni görmezden gelir.					
2. Çalışanlar ben içeri girdiğimde ortamı terk eder.					
3. İşyerinde çalışanlara selam verdiğimde karşılıksız kalır.					
4. Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.					
5. Çalışanlar benden uzak durur.					
6. Bilgilerim çalışanlar tarafından dikkate alınmaz/umursanmaz.					
7. Çalışanlarla iletişim kurmam kısıtlıdır.					
8. Çalışanlar benimle konuşmayı reddeder.					
9. Çalışanlar beni umursamazlar ve ben yokmuşum gibi davranırlar.					
10. Çalışanlar molalarda (çay, kahve vb. gibi) beni davet etmezler.					
11. Çalışanlarla sohbetlere dâhil edilirim/katılırım					
12. Çalışanlar konuşmamı keserler.					
13. Sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.					

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Yaşınız: 21 ve altı () 21-30 arası () 30-40 arası () 40-50 arası () 50 ve üzeri ()

Eğitim Düzeyiniz: İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()

Göreviniz: Hekim () Hemşire () Ebe () Diyetisyen () Fizyoterapist () Sağlık Memuru ()

Laborant () Teknisyen () Diğer ()

Meslekteki Tecrübeniz:

5 yıl ve altı () 5 – 10 yıl arası () 10 – 15 yıl arası () 15 – 20 yıl arası () 20 yıl ve üzeri ()

Mevcut Birimdeki Görev Süreniz:

5 yıl ve altı () 5 – 10 yıl arası () 10 – 15 yıl arası () 15 – 20 yıl arası () 20 yıl ve üzeri ()

