



**PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Mehmet Hakan ARICIOĞLU

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Doç. Dr. Canan Nur KARABEY
2020
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mehmet Hakan ARICIOĞLU

**PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

ERZURUM-2020



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

06.08.2020

Mehmet Hakan ARICIOĞLU

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi **MADDE 6– (1)** Lisansüstü tezle ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

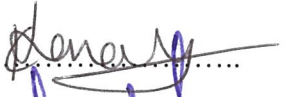
Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

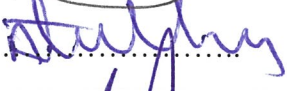
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Canan Nur KARABEY danışmanlığında, Mehmet Hakan ARICIOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 06 / 08 / 2020 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından. İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza: 

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza: 

Jüri Üyesi: Dr.Öğr.Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI

İmza: 

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
ÖNSÖZ	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ	3
1.2. REKABET AVANTAJI İÇİN SERMAYE TÜRLERİ.....	6
1.2.1. Ekonomik Sermaye	6
1.2.2. Beşerî Sermaye	7
1.2.3. Sosyal Sermaye	7
1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE	7
1.3.1. Psikolojik Sermayenin Tanımı.....	8
1.3.2. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri ve Geliştirilmesi	9
1.3.2.1. Öz yeterlilik.....	10
1.3.2.2. Umut.....	12
1.3.2.3. İyimserlik	14
1.3.2.4. Dayanıklılık	15

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SESSİZLİK KAVRAMI VE TANIMI	17
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	18
2.3. SESSİZLİK TÜRLERİ	19
2.3.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence).....	20
2.3.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)	20

2.3.3. Prososyal Sessizlik (Pro-Social Silence)	21
2.4. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	22
2.4.1. Çalışanın İtaati	22
2.4.2. Sağır Kulak Sendromu	23
2.4.3. Pasif Kalma ve Razi olma	23
2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	23
2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİLERİK TEMELLERİ.....	24
2.5.1. Fayda- Maliyet Analizi	24
2.5.2. Bekleyiş ve Planlı Davranış Teorisi.....	25
2.5.3. Kendini Uyarılama	25
2.5.4. Sessizlik Sarmalı	26
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ.....	26
2.6.1. Örgütsel Nedenler	26
2.6.1.1. Adaletsizlik Kültürü	26
2.6.1.2. Sessizlik İklimi	27
2.6.2. Yönetisel Nedenler.....	27
2.6.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları	27
2.6.2.2. Yöneticilerin Örtük İnançları	28
2.6.3. Bireysel Nedenler.....	28
2.6.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi	28
2.6.3.2. Geçmiş tecrübeler.....	29
2.6.3.3. İzolasyon Korkusu.....	29
2.6.3.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu	29
2.6.3.5. Konuşmanın Riskli Bulunması.....	29
2.6.3.6. Kişilik Özellikleri	30
2.6.4. Ulusal / Kültürel Nedenler	30
2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA

3.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI VE TANIMI	33
3.2. YABANCILAŞMA BOYUTLARI.....	34

3.2.1. Güçsüzlük	34
3.2.2. Anlamsızlık	34
3.2.3. Normsuzluk.....	35
3.2.4. Topluma Yabancılaşma.....	35
3.2.5. Kendine Yabancılaşma	36
3.3. İŞE YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ	37
3.3.1. Örgütsel Nedenler	37
3.3.1.1. Yönetim Biçimi	37
3.3.1.2. Örgüt Büyüklüğü.....	38
3.3.1.3. Bilgi Akışı	38
3.3.1.4. Çalışma Koşulları.....	38
3.3.1.5. Üretim Biçimi ve İş bölümü.....	39
3.3.2. Çevresel Nedenler	39
3.3.2.1. Teknolojik Yapı.....	39
3.3.2.2. Politik ve Hukuki Yapı.....	39
3.3.2.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı	39
3.3.2.4. Ekonomik Yapı	40
3.3.2.5. Sanayileşme, Kentleşme ve Sosyal Çözülme.....	40
3.3.2.6. Kitle İletişim Araçları.....	40
3.4. İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	43
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	48
4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	48
4.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	49
4.5. ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİKSEL BULGULARI	49
4.5.1. Örnekleme İlişkin Bulgular.....	49

4.5.2. Güvenilirlik Analizi ve Açıklayıcı Faktör Analizi.....	51
4.5.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	51
4.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	53
4.5.2.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	54
4.5.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	56
4.5.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	58
4.5.5. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	61
4.5.6. Değişkenler Arasındaki İlişki	62
4.5.7. Regresyon Analizleri.....	64
4.5.7.1. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi	65
4.5.7.2. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi	65
4.5.7.3. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına Etkisi	66
4.5.7.4. Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Etkisi.....	67
4.5.8. Sobel Analizi.....	70
4.6. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	71
4.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN TAVSİYELER.....	77
KAYNAKÇA.....	78
EKLER	93
EK 1. Anket Formu.....	93
EK 2. Etik Kurul Onayı	97
ÖZGEÇMİŞ	98

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞE YABANCILAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİLER****Mehmet HAKAN ARICIOĞLU****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Canan Nur KARABEY****2020, 98 Sayfa****Jüri: Doç. Dr. Canan Nur KARABEY****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI**

Bu çalışmanın amacı psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları arasındaki ilişkileri incelemek ve psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Çalışmada Türkiye’de faaliyette bulunan bir üniversitenin akademik ve idari personelinden oluşan 202 kişilik bir örneklemden anket tekniğiyle veriler toplanmış ve bunlar IBM SPSS 25.0 programıyla analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserlik ve umudun işe yabancılaşmayı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde azalttığı bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici ve savunmacı sessizliğin ise işe yabancılaşma üzerindeki pozitif etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Tüm değişkenler bir bütün olarak ele alındığında, psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma üzerindeki negatif etkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel sessizliğin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

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

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE RELATIONSHIPS AMONG PSYCHOLOGICAL CAPITAL,
ORGANIZATIONAL SILENCE AND WORK ALIENATION****Mehmet Hakan ARICIOĞLU****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY****2020, Page: 98****Jury: Assoc. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Assist. Prof. Zişan Duygu ALİOĞULLARI**

The aim of this study is to investigate the relationships among psychological capital, organizational silence and work alienation, and to determine whether organizational silence has a mediator role in the relationship between psychological capital and work alienation. The sample of the study consists of 202 academics and administrator staff working at a university in Turkey. Question forms were used to collect the data from the sample and the data were analyzed with IBM SPSS 25.0 software. As a result of the analyses, it was found that among the sub dimensions of psychological capital, optimism and hope decreased work alienation. In addition, among the sub dimensions of organizational silence, acquiescent and defensive silence had a positive and statistically significant impact on work alienation. When the variables were taken in total, it was observed that the negative impacts of psychological capital on organizational silence and work alienation were statistically significant. Additionally, it was found that organizational silence has a partial mediating role in the effect of psychological capital on work alienation.

Key Words: Psychological Capital, Organizational Silence, Work Alienation.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Rekabet Üstünlüğü İçin Genişletilmiş Sermaye Türleri	6
Şekil 1.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları	10
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	47



TABLolar DİZİNİ

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bulgular.....	50
Tablo 4.2. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Bartlett Küresellik Testi.....	51
Tablo 4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	52
Tablo 4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	53
Tablo 4.5. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	55
Tablo 4.6. Öz Yeterlilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	56
Tablo 4.7. İyimserlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	56
Tablo 4.8. Umut Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	57
Tablo 4.9. Dayanıklılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	58
Tablo 4.10. Kabullenici Sessizlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 4.11. Savunmacı Sessizlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 4.12. Prososyal Sessizlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	60
Tablo 4.13. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
Tablo 4.14. Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler.....	63
Tablo 4.15. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi.....	65
Tablo 4.16. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi.....	66
Tablo 4.17. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına Etkisi.....	67
Tablo 4.18. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	68
Tablo 4.19. Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	69
Tablo 4.20. Bağımsız ve Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	69
Tablo 4.21. Değişkenlere İlişkin Sobel Testi Sonuçları.....	70

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşmasında değerli bilgi ve görüşleriyle bana rehberlik eden, bilimsel katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen kıymetli hocam, saygıdeğer danışmanım sayın Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Bu çalışma sürecinde yapmış oldukları önerileri nedeniyle Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK ve Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Çalışma süresince yapmış olduğu yardımları nedeniyle Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker AKBABA'ya teşekkür ederim.

Erzurum- 2020

Mehmet Hakan ARICIOĞLU

GİRİŞ

Günümüzde sürekli gelişen ve değişen teknoloji, sınırsız rekabet mücadeleleri ve yöneticilerin çalışanlara yönelik olumsuz tutumları çalışanların sosyal bir varlık olma yönünün ve örgütler için hayati önem taşıdığı gerçeğinin göz ardı edilmesini doğurmuştur. Bu ihmalden dolayı doğabilecek sorunlar mikro düzeyde bir işletmenin faaliyetlerini sonlandırmasına yol açarak, makro düzeyde ise ekonomik sistemin sürdürülebilirliği ve gelişimine engel olarak istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütler için önemli bir faktör olan insan içine içinde bulunduğu psikolojik durum tutum ve davranışları açısından önemlidir. Çalışanların iş yerindeki psikolojik durumlarının yönetilmesinin işe yönelik performansları ve davranışları üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çalışanların performansı üzerinde etkili olan olumlu ve olumsuz faktörlerin belirlenmesi, olumlu faktörlerin geliştirilmesi ve olumsuz faktörlerin azaltılması önem arz eder. Psikolojik sermayenin kendine özgü, geliştirilebilir, ölçülebilir ve performansa yönelik bir faktör olması nasıl geliştirilebileceği ve hangi faktörler üzerinde etkili olabileceği sorusunu doğurmuştur. Bu bağlamda bu çalışmada örgütlerin varlığını sürdürmesi ve performansı açısından büyük önem taşıyan çalışanların psikolojik sermaye düzeyi, örgütsel sessizlik davranışı ve işe yabancılaşma olgusu ele alınmaktadır. Çalışanların örgütün gelişimine yönelik fikir ve önerilerini açıklamamaları veya sorunları çeşitli sebeplerle ifade etmeyişleri işe yabancılaşma olgusunu doğurabilmektedir. Çalışanların örgütsel sessizlik göstermeleri kendilerini ifade edememe, görüşlerin saklanması, örgüt için geri bildirimlerin alınamaması, işten uzaklaşma, bağlılığın azalması, tükenmişlik ve işten ayrılma gibi birçok istenmeyen duruma yol açmaktadır. Gerek örgüt gerekse birey için olumsuz nitelikte olan örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma davranışlarının potansiyel bir nedeni olarak bireyin psikolojik sermaye düzeyi incelenmektedir. Bu bağlamda kişinin psikolojik sermayesi ile işe yabancılaşma yaşaması arasında bir ilişki olup olmadığı, eğer varsa bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle psikolojik sermaye kavramının temelini oluşturan pozitif psikoloji kavramı, tarihsel gelişimi, benimsenen yaklaşımlar ve sermaye türleri genel anlamda ifade edilmiştir. Daha sonra psikolojik sermaye kavramı tanımlanmış, boyutları açıklanmış ve bunların nasıl geliştirilebileceği belirtilerek bölüm

tamamlanmıştır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmış, çeşitli araştırmacıların konuya yaklaşımları ele alınmış, sessizlik türleri ve bireylerin sessiz kalma biçimleri açıklanmıştır. Sonrasında örgütsel sessizliğin teorik temelleri, sessizliğin oluşmasında etkili olan örgütsel, yönetsel, bireysel ve ulusal nedenler incelenmiş ve örgütsel sessizliğin sonuçları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise yabancılaşma kavramının tanımı, tarihsel süreçte bir kavram olarak ifade edilişi ve boyutları açıklanmıştır. Devamında çalışanların işe yabancılaşmalarının örgütsel ve çevresel nedenleri açıklanarak sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde tezin ana sorunsalını ortaya koymak için psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların bulguları değerlendirilerek hipotezler geliştirilmiştir. Belirlenen hipotezlerin test edilmesi için anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Sonrasında toplanan veriler analiz edilmiş, araştırmanın bulguları değerlendirilerek sonuçlar tartışılmış ve gelecekte yapılabilecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ

Psikoloji kelimesi Eski Yunanca’da ruh anlamına gelen “Psyche” ve bilim anlamında kullanılan “Logos” kelimelerinin birleşmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır ve “Ruh Bilimi” anlamına gelmektedir. Psikoloji bir bilim dalı olarak insanın doğasını ve davranışlarını incelemektedir. 19. yüzyıl Alman psikologlarından Herman Ebbinghaus’un deyiimiyle “psikoloji uzun bir geçmişe, ancak kısa bir tarihe sahiptir”. İnsanın varoluşundan beri felsefe içinde ele alınıp şekillenmesine ve antik dönemlere dayanmasına rağmen psikolojinin bugünkü anlamda modern bir bilim dalı olarak ortaya çıkması Wilhelm Wundt’un 1879 yılında Almanya’da ilk psikoloji laboratuvarını kurmasıyla başlamıştır. Psikoloji biliminin kurucusu olarak kabul edilen Wundt’un başlattığı deneysel çalışmalar ile felsefeden ayrılan psikoloji, günümüze kadar gelen süreçte modern bir bilim olarak bağımsız bir disiplin haline gelmiştir (Korkman, 2019; Ertürk, 2017; Demircan, Kaşıkçı ve Cırt, 2013).

Psikoloji bilimi tarihsel olarak 2. Dünya Savaşı’nın öncesi ve sonrası olmak üzere iki bölümde incelenmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). 2. Dünya savaşı öncesi dönemde psikoloji biliminin ilgilendiği üç temel konu vardır (Hall, 1960: 1). Bunlar:

- Ruhsal bozuklukların tedavi edilmesi,
- İnsanların yaşamlarını iyileştirmek,
- İnsanların yeteneklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesidir.

Bu dönemde ruhsal bozuklukların tedavisi üzerine odaklanan psikologlar ve araştırmacılar insanların yaşamlarının iyileştirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi konularına gerekli ilgiyi göstermemiştir (Snyder ve Shane, 2007: 4). 2. Dünya Savaşı akabinde ise araştırmacılar savaşın insanlar üzerinde bıraktığı ruhsal bozuklukları iyileştirme ve insanların olumsuz yönlerini düzeltme alanlarına yönelen bir bakış açısı benimsemiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

2. Dünya Savaşı sonrası psikoloji üzerine yapılan çalışmalara bakılırsa, ruhsal hastalıklarla ilgili 200.000, depresyon üzerine 80.000, sıkıntı üzerine 65.000, korku üzerine 20.000 ve öfke üzerine 10.000 araştırma yapılmasına rağmen, olumlu olgulara ilişkin konularda ise sadece 1.000 araştırma yapıldığı görülmektedir (Luthans, 2002a: 697).

Psikoloji biliminin hastalıkların tedavi edilmesi odaklı yaklaşımı, insanların gelişimini ve mutluluğunu ihmal etmiştir. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla insanların davranışlarına dengeli bir yaklaşım getirmeyi amaçlayan “Pozitif Psikoloji” akımı ortaya çıkmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). İlk olarak psikolog Maslow tarafından ifade edilen pozitif psikoloji, daha sonra Martin Seligman tarafından daha ayrıntılı bir şekilde araştırılıp tanımlanmıştır (Özen Kutanis ve Oruç, 2014: 146).

Seligman pozitif psikolojinin ortaya çıkışını kendi yaşamından bir örnekle açıklamaktadır. Seligman kızıyla yaşadığı bir olay sonrasında çocukların yetiştirilmesinde sadece onların sorunlarını çözmenin yeterli olmadığını, aynı zamanda sahip oldukları güçlü yönlerin ve yeteneklerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesinin de gerekli olduğunu vurgulamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5-14). Psikoloji biliminin insanların olumsuz yönleri üzerinde durduğuna, güçlü ve olumlu yönlerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesine yönelmediğine dikkat çeken Seligman, psikolojinin insanların nasıl daha normal, başarılı, mutlu ve iyi olabileceklerinin anlaşılması için kullanılmasının gerekliliği üzerinde durarak “pozitif psikoloji” kavramını ileri sürmüştür (Linley vd., 2006). Genellikle başarısızlık, çaresizlik, hastalık, tükenmişlik gibi konuları ele almış olan psikoloji bilimi artık pozitif psikoloji akımı doğrultusunda modern hayatın insanlara sunduğu kolaylıklar ve mutlu yaşama ulaşabilmenin yolları üzerinde durmaya başlamıştır (Caprara ve Cernove, 2003: 70). Seligman “*Psikoloji sadece hastalıkları, zayıflıkları ve hasarı inceleyen bir bilim değildir; psikoloji aynı zamanda güçlü yönleri ve erdemleri de incelemelidir. Tedavi etmek sadece yanlış olanı düzeltmek değil; aynı zamanda doğru olanı inşa etmektir*” diyerek psikolojinin artık pozitif özellikler geliştirmeye yönelmesi gerektiğini belirtmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi: 2000).

Pozitif psikoloji normal bir insanın nasıl olduğu, neyin doğru gittiği ve neyin gelişmekte olduğunu tespit etme konusunda bir değerlendirmedir (Luthans, Avolio, Youssef ve Norman, 2007a). Pozitif psikoloji insanlarda neyin yanlış olduğuna

odaklanmak yerine neyin doğru olduğuna ve bunun nasıl geliştirilebileceğine odaklanmaktadır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006a: 26). Pozitif psikoloji yaklaşımının insanların istenmeyen ve olumsuz yönlerinin inkâr edilmesi gibi bir amacı yoktur. Aksine dengeli bir yaklaşım izleyerek insanların pozitif yönüyle ilgilenmenin ve negatif yönleri kadar pozitif yönlerin de araştırılmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Gable ve Haidt, 2005 Akt: Oruç, 2015: 10).

Pozitif psikoloji alanında çalışan araştırmacılara göre pozitif kavramı üç yönlü bir içeriğe sahiptir. Birincisi; mutluluk, iyimserlik, geçmişe ve şimdiye ait duygular, umut, sevinç, haz, kendini gerçekleştirme ve iyi hissetme gibi olumlu kişisel durumları kapsar. İkincisi; sevmek, cesaret, azim, mesleki yeterlilik, affetme, özgünlük, özyönetim, özsaygı gibi olumlu bireysel özellikleri kapsar. Üçüncüsü ise; örgütlerde ve kurumlarda sorumluluk alabilme, destek, fedakârlık, hoşgörü, nezaket, uzlaşma gibi olumlu özelliklerden oluşmaktadır (Fineman, 2006: 271 Akt: Uğurlu Kara, 2014: 7)

Pozitif psikoloji yaklaşımının örgüt ortamına etkisi doğrultusunda gelişen iki temel akım vardır. Bunlardan biri, Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen “Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu”, diğeri ise Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilen “Pozitif Örgütsel Davranış” tır (Kümbül Güler, 2018: 17).

“Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu” geniş bir bakış açısıyla örgütsel düzeydeki konulara odaklanırken, “Pozitif Örgütsel Davranış” daha küçük bir perspektif ile örgüt içindeki çalışanlara ve onların davranışlarına odaklanmaktadır (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013: 304). Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu genel olarak örgütlerde meydana gelen olumsuz koşullarda sürdürülebilirliğin ve etkinliğin devamı için pozitif örgütsel özellikleri konu edinmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Örgütsel davranış alanında proaktif yaklaşımların vurgulanması ve güçlü yönler üzerinde durulması, geleneksel kaynakların ve çözümlerin yetersiz kalmasıyla örgütler için bir gereklilik haline gelmiştir (Met, 2010; Akt: Kaya, 2012: 11). Fred Luthans’ın öncülüğünde Nebraska Üniversitesindeki araştırmacılar tarafından geliştirilen pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojinin örgüt alanına yansısı olarak ifade edilmiştir (Kaya ve Zerenler, 2014: 11). Pozitif psikoloji ve örgüt ortamına yansısı olan pozitif örgütsel düşünce okulu ile pozitif örgütsel davranış araştırmaları neticesinde ‘psikolojik sermaye’ kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006b: 9).

1.2. REKABET AVANTAJI İÇİN SERMAYE TÜRLERİ

Varlıklarını sürdürebilmek için örgütlerin rakiplerinin önüne geçmeleri gerekir. Bir kaynağın örgüte rekabet üstünlüğü sağlaması ve temel yetenek olması için rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olması veya mümkün olmaması gerekmektedir (Polatçı: 2011: 34). Günümüz çalışma hayatında yaşanan değişimler rekabet avantajı sağlayan sermaye türleri üzerinde de etkili olmuştur. Finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye gibi artık geleneksel diye adlandırılan sermaye türlerine duyulan ihtiyaç devam etmesine rağmen bunlar yeterli ve avantaj sağlayan kaynaklar olarak görülmemektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Bu kaynakların örgüte rekabet avantajı sağlamadaki yetersizliği yeni ve üstünlük sağlayacak kaynakların gerekliliğini gündeme getirecektir. Şekil 1.1’de sermaye türleri belirleyici temel özellikleriyle gösterilmiştir:



Kaynak: (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 46)

Şekil 1.1. Rekabet Üstünlüğü İçin Genişletilmiş Sermaye Türleri

Şekil 1.1’de gösterilen sermaye türlerinden üçü aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Psikolojik sermaye ise ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.2.1. Ekonomik Sermaye

Geleneksel olarak ekonomik sermaye kavramı finansal ve fiziki kaynakları içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Örgütün sahip olduğu mali ve fiziki varlıkları içeren ekonomik sermaye örgütün performansı açısından büyük önem taşır. Bu sermaye türünün taklit edilebilirliği finansal olmayan kaynakların öne çıkmasına sebep olmuştur (Polatçı, 2011: 34).

1.2.2. Beşerî Sermaye

Günümüz örgütlerinde yöneticiler fiziki kaynaklara verilen öneme ek olarak örgütte çalışan bireylerin niteliklerinin de önemli olduğunu düşünmektedir. Microsoft'un kurucusu Bill Gates "bu şirketin en önemli sermayesi her gece kapıdan çıkıp gitmektedir" ifadesiyle beşerî sermayenin önemine dikkat çekmiştir (Kümbül Güler, 2018: 19). Beşerî sermaye, birey ile beraber örgüte dahil olan beceri, yetenek ve deneyimlerin değeridir (Polatçı, 2011: 36). Beşerî sermaye insan kaynağına ait özel bir değer olması, kolaylıkla taklit edilememesi ve satın alınmaması özellikleriyle rekabet üstünlüğü elde etme açısından önemlidir (Larson ve Luthans, 2006: 46).

1.2.3. Sosyal Sermaye

Şekil 1.1'de de gösterildiği gibi "Kimi tanıdığınız" sorusuyla temsil edilen sosyal sermaye hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kullanılabilir (Cömert, 2016: 9). Bireyin kimi tanıdığına odaklanan sosyal sermaye onun ilişkileri, iletişim ağları, kariyeri, başarıları ve ücret düzeyine katkıda bulunurken, iş bulmasına da yardımcı olmaktadır. Örgütün güçlü bir sosyal sermayeye sahip olması girişimciliğin, tedarik zincirinin, bölgesel üretim ağlarının ve örgütler arası öğrenmenin gelişimi açısından oldukça önemlidir (Luthans vd., 2004: 45-46).

1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE

Pozitif psikoloji akımının örgüt ortamına yansımaları ile gelişen yaklaşımlar doğrultusunda oluşan psikolojik sermaye kavramı ilk olarak Luthans ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013: 304). Psikolojik sermayenin çalışanların iş performansı üzerinde etkili olması en önemli özelliklerinden biridir. Psikolojik sermaye bireysel olarak büyüme ve performansı pozitif yönde etkileyen bir kaynakken; örgütsel olarak diğer sermaye türleri gibi çalışan performansını pozitif yönde etkileyerek rekabet üstünlüğüne katkıda bulunan güçlü bir yönetim aracıdır (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005).

1.3.1. Psikolojik Sermayenin Tanımı

Luthans, psikolojik sermayeyi “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlamıştır ve psikolojik sermayenin “ben kimim?” sorusunun cevabını aradığını belirtmiştir (Akçay, 2011: 79).

Psikolojik sermaye kavramı temelde bireyin “kim olduğu” ve “kim olabileceği” ile ilgilenmektedir (Luthans vd., 2006b: 20). Psikolojik sermaye bireyin güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması ve bunların gelişimi ile alakalı eğitim veya deneyimlerle gelişmesi ve değişmesi mümkün olan özellikleri ifade etmektedir (Luthans ve Youssef, 2007a: 326).

Psikolojik sermaye bireyin “kim olduğu” ve “pozitif bir gelişim ile kim olabileceği” üzerine odaklanmasıyla ekonomik sermaye, beşerî sermaye ve sosyal sermayeden farklılaşmaktadır. Psikolojik sermaye bireyin performansını artırırken aynı zamanda diğer sermaye türleri gibi örgütsel performansı da artıran bir kaynaktır. Bu özelliğiyle örgütler için diğer sermaye türleri kadar önem taşıyan bir rekabet üstünlüğü aracıdır. Bu yönüyle psikolojik sermaye “bireyin ekonomik, beşerî ve sosyal sermayelerini başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilme konusundaki becerileri” olarak da tanımlanabilir (Polatçı, 2011: 40; Envick, 2005: 44).

Psikolojik sermayenin rekabet avantajı sağlaması bakımından diğer sermaye türlerinden farklılık göstermesi, kendine özgü bir yapıya ve özelliklere sahip olması beklenir. Luthans ve Youssef (2004: 157) psikolojik sermayenin özelliklerini pozitif olmasına ilave olarak dört başlıkta ele almıştır. Psikolojik sermaye:

- Kendine özgüdür.
- Ölçülebilirdir.
- Gelişime açıktır.
- Performansa yöneliktir.

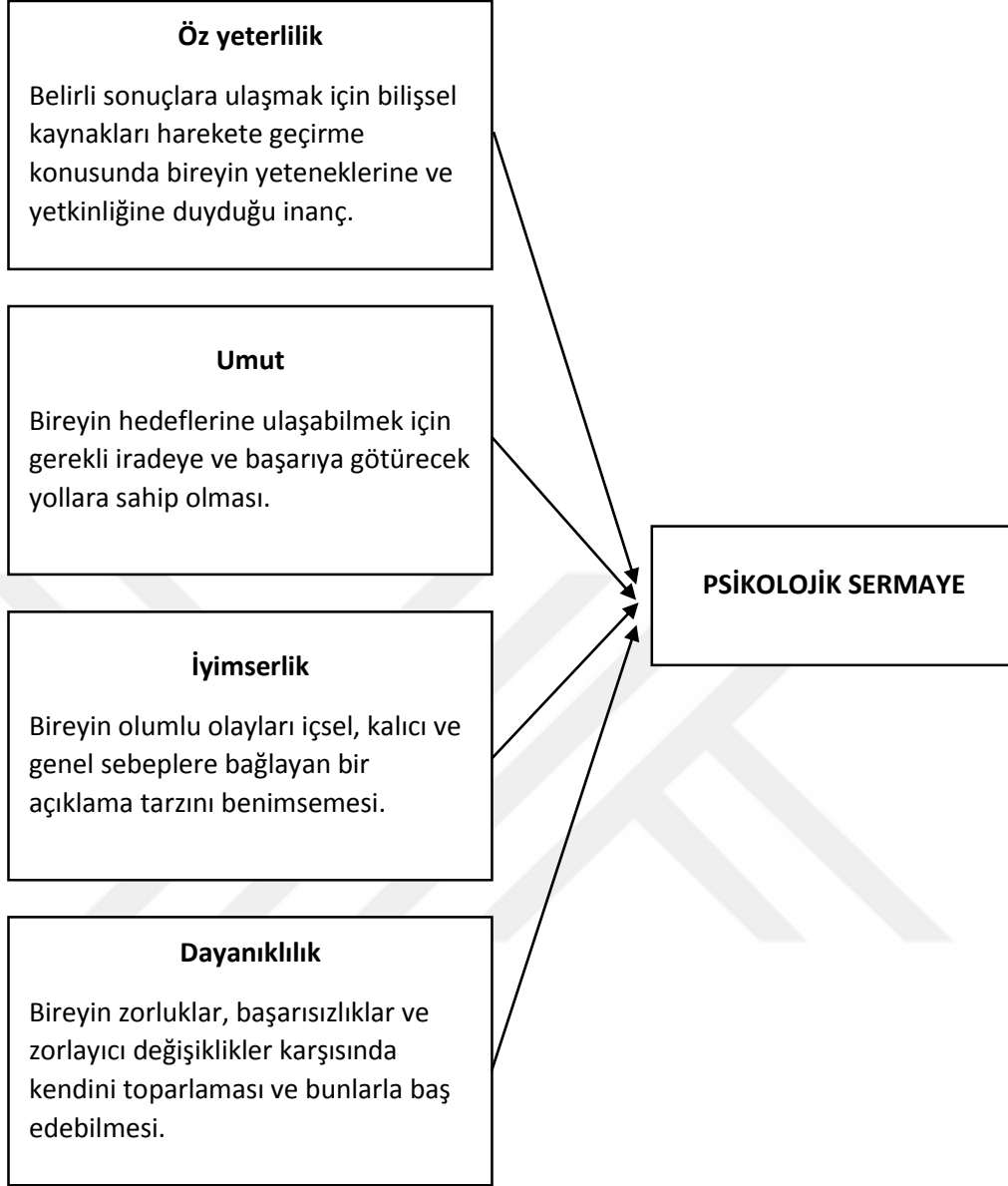
Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan, bireyin gelişimine yönelik olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. Öz yeterlilik, zorlayıcı görevleri başarabileceğine güven duymak; umut, başarmak için amaca giden yolda ısrarlı olmak ve gerektirdiğinde bu yolu değiştirmek; iyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu düşünceler taşımak, dayanıklılık ise

karşılaşılan sorunlar ve güçlükler karşısında güçlü durmak ve kendini toparlayabilmek olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b: 10).

Psikolojik sermayeyi oluşturan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenleri sabit olmayan, geliştirilebilen ve örgütsel düzeyde etkili bir iş performansı için yönetilebilen özelliklerdir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007a). Bu bileşenlerin her birinin farklı yapı ve özelliklerde olduğu görülmektedir. Kavramsal olarak birbirinden farklı bu yapıları bağlayan ve bunların birleşiminden oluşan psikolojik sermayenin etkisinin, her bir bileşenin etkisinin toplamından daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Kümbül Güler, 2018: 20). Örneğin öz yeterliliği ve umut düzeyi yüksek bir birey karşılaştığı zorlayıcı görevleri kabul etmek için çaba sarf etmekle kalmaz, bir taraftan da kendisini hedeflere götürecek alt hedefleri belirleyip fırsatları öngörerek karşılaştığı engelleri aşma yollarını bulacaktır. Böylelikle birey daha fazla iş doyumunu yaşayacaktır (Luthans vd., 2007a: 550).

1.3.2. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri ve Geliştirilmesi

Şekil 1.2’ de gösterildiği gibi psikolojik sermaye kavramı öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır. Öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutları sabit psikolojik özellikler olmayıp geliştirilebilir (Luthans vd., 2007a).



Kaynak: Luthans ve Youssef (2004: 152)

Şekil 1.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları

1.3.2.1. Öz yeterlilik

Öz yeterlilik, bireyin kendisini amaçlarına ulaştıracak olan davranışları belirleme ve hayata geçirme konusundan sahip olduğu yeteneklere dair inancıdır (Bandura, 1986: 391 Akt: Oruç, 2015: 26). Diğer bir ifadeyle öz yeterlilik, bireyin bilişsel kaynaklarını, yaşamındaki olayları kontrol edebilecek şekilde yönlendirebileceğine ve karşılaştığı problemlerin üstesinden gelebileceğine ilişkin inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Literatüre Bandura tarafından kazandırılan ve sosyal öğrenme teorisinin temel öğelerinden biri olan öz yeterlilik bireyin hayatın zorlukları karşısında kendine duyduğu güveni, kendine vermiş olduğu önemi, bir görevi yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu yeteneğin kendisinde mevcut olduğuna dair inancı ve olaylar karşısında yeterli olacağını hissetmesini ifade etmektedir (Kümbül Güler, 2018: 22). Öz yeterlilik bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğundan ziyade bireyin becerilerine yönelik inancı ile ilgidir.

Öz yeterlilikleri hakkında şüphe duyan bireyler engellerle karşılaştıklarında eylemlerini durdurur ve kendilerini güçsüzleştirecek bir kaygı içerisine girerler. Halbuki yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip bireyler engellerle karşılaştıklarında daha fazla mücadele gerektiren amaçlar belirler ve zor görevlerle mücadele etmede üstün yollar geliştirmeye çalışır (Caprara, Cervone, 2003: 67). Bireyin kararlarına, deneyimlerine, eylemlerine katkı sağlaması ve diğer bilişsel ve duygusal etkenlere de dolaylı olarak katkıda bulunması, öz yeterliliğin bireyin güçlü yönleri arasındaki önemini göstermektedir (Kümbül Güler, 2018: 22).

Bandura (2008), öz yeterlilik inancının bireyin olayları algılama ve yorumlama biçiminde etkili olduğunu ifade etmiştir. Yüksek öz yeterliliğe sahip olan bir birey verilen görevi üstesinden gelinebilir bulacak ve bunu bir stres unsuru olarak görmeyecektir (Akün Palut, 2013: 19). Birey görevi başarabileceğine ne kadar inanıyorsa, eylemde bulunma ihtimali de o kadar yüksek olacaktır (Kümbül Güler, 2018: 22).

Çalışma hayatında bireyin performansını olumlu etkileyen bir faktör olan öz yeterlilik geliştirilebilir bir özelliktir. Bireylerde öz yeterlilik düzeyini geliştirmede dört yöntem belirlenmiştir:

Bunların birincisi olan ‘başarılı deneyimler’ yöntemi bireylerin kendilerine verilen görevi başarıyla yerine getirip deneyim kazanırken yaşadıkları bilişsel süreçlerin öz yeterlilik düzeylerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu düşüncesi üzerine geliştirilmiştir (Akün Palut, 2013: 19). Bu yöntemde gerçek ortamda veya birey için özel olarak hazırlanmış bir benzetimde başarı elde etmenin olumlu etkisi olduğu düşüncesinden yararlanılarak bireyin kendine olan güveninin yükseltilebileceği ileri sürülmektedir (Luthans vd., 2007b: 14). Başarılı deneyimler yöntemi öz yeterlilik düzeyini artıran yöntemler arasında en çok denenilen ve en etkili bulunanıdır.

İkinci olarak ‘temsili öğrenme’ yönteminde rol model olarak adlandırılan bireylerin tecrübeleri, başarıları ve başarısızlıkları izlenerek öz yeterlilik oluşturulabilir. Rol modelin bulunmadığı durumlarda ise öğrenecek olan bireyin kendisini işi yaparken hayal etmesiyle işi başarma görselleştirilmeye çalışılmaktadır. Rol modelin bulunduğu durumda birey kendisine benzeyen başka bir bireyin çaba sarf etmesi sonucunda başarıya ulaşmasını gözlemlediğinde kendisinin de bu kapasiteye sahip olduğuna inanır. Aksi durumda ise başka bir bireyde gözlemlediği başarısızlık sonucunda kendisinin de başarısız olabileceğini düşünür (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Üçüncü olarak ‘sosyal ikna’ yönteminde ise yetkin bir kişi ikna yoluyla bireyin işi yapabileceğine dair telkinde bulunmaktadır. Olumsuz ifadelerin bireyi olumsuz etkileme düzeyi, olumlu ifadelerin olumlu sonuçlar oluşturma düzeyinden daha yüksek olduğu halde; tarafsız ve gerçek bilgiler doğrultusunda yapılan sosyal ikna oldukça etkili olabilir. Bireyin performansının izlenmesi ve ona doğru ve gerçekçi geri bildirimlerde bulunulması da sosyal iknanın bir parçasıdır (Luthans vd., 2004: 48).

Dördüncü yöntem ise ‘fiziksel ve psikolojik uyandırma’ dır. Bu yöntem bireylerin yetkinliklerini değerlendirme esnasında fiziksel ve duygusal açıdan hissettiklerine odaklanıp hisleri doğrultusunda karar verdikleri gerçeğine dayanmaktadır. Bireyin olumsuz hisler taşıması durumunda ise bireyin kendine olan inancında bir düşüş gözlemlenebilmektedir. Olumlu bir fiziksel ve duygusal durum bireyin kendine güvenini çok fazla artırmasa da iyi bir fiziksel ve duygusal durum öz yeterlilik geliştirmede gerekli bir koşuldur (Luthans vd., 2004: 48).

1.3.2.2. Umut

Umut kavramıyla ilgili çalışmalar genel olarak pozitif psikolog Snyder tarafından yürütülen çalışmalara dayanmaktadır. Snyder’a göre umut; amaçları belirlemek, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için alternatif yollar bulmak ve amaçlara ulaşma konusunda bireyin kendinde güç hissetmesi olarak ifade edilen bileşenlerden meydana gelen pozitif motivasyonel bir durumdur (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008: 221).

Umut kavramı etkileşimli bir şekilde temsil (amaca odaklanmış enerji) ve amaçlara ulaştırması karşılaması planlanan meydana gelen, başarı duygusuna dayalı pozitif motivasyonel bir durum olarak ifade edilmiştir (Snyder vd., 1991: 570 Akt: Bıçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Uğur, 2014: 102).

Umut iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunların ilki istek gücü veya irade olarak tanımlanırken, ikincisi yol gücü veya enerjidir (Luthans ve Youssef, 2007b: 778). Bu iki boyut da eşit derece öneme sahiptir ve ikisi bir araya geldiğinde umut ortaya çıkmaktadır (Luthans, 2002b: 63)

Snyder ve Lopez umut kavramını “pozitif motivasyon durumu, bireylerin başarı duygusuna ulaşmalarında amaca yönlendiren enerji ve yol” olarak tanımlamıştır (Snyder, Lopez, 2007: 189 Akt: Polatçı, 2011: 45). Bireyin umut düzeyinin yüksek olması yalnızca ulaşabileceği hedefler belirlemesi değildir. Umut bireyin amaçlarını belirleyeceğine, bu amaçlara götürecek yolları bulabileceğine ve başarmak için kendi kendini motive edebileceğine yönelik inancıdır (Polatçı, 2011: 45).

Snyder’a göre bireyin başarılı olacağı beklentisi içinde olması başarılı olması için gereken ilk koşullardan biridir. Umut, zihinsel ve fiziksel sağlığa katkılarına ilave olarak karşılaşılan zorluklarla mücadele etmede de etkili olan bir özelliktir (Luthans ve Jensen, 2005, 306-307).

Umut teorisine göre; alternatif bir yol bulamayan bireyler amacına ulaşamamış kişiler olmakla beraber öğrenilmiş çaresizliğin ilk basamağında olan kişiler olarak da nitelenebilir. Bu nedenle umut, kişileri hedeflerine ulaşma sürecinde öğrenilmiş çaresizliğe değil, alternatif yollara yönlendirir (Luthans vd., 2006b: 67). Umut düzeyi yüksek bireyler başarılı olma arzusuna ve başarı için gereken yolları belirleyebilme ve amaçların peşine düşebilme yeteneğine sahiptir (Luthans vd., 2007a: 546). Umut düzeyi yüksek bireylerin bir diğer niteliği ise hedeflere ulaşmak için gerektiğinde farklı yollar oluşturabilme becerisine ve motivasyonuna sahip olmalarıdır (Uygungil, 2017: 25).

Örgütlerde umut düzeyi yüksek bireyler amaçlar belirleyip yüksek performans göstermek için kendilerini her durumda motive edebilecektir. Örgüt içinde ve örgüt dışında pozitif davranışlar sergileyeceklerdir. Sorunlar karşısında suçlu aramak yerine çözüm üretmeye odaklanacaklardır. Örgütte diğer bireylerin başarılarından rahatsızlık duymak yerine bunları da kendi başarıları gibi kabul edeceklerdir (Adams vd., 2003: 375). Umut düzeyi yüksek bireylerin kontrolsüzlük, belirsizlik ve güçsüzlük yaşama olasılıkları umut düzeyi düşük olanlara göre daha azdır (Snyder, 2000, 310).

1.3.2.3. İyimserlik

Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olan iyimserlik kavramının teorik altyapısı büyük ölçüde pozitif psikolog Martin Seligman tarafından kurulmuştur. Seligman iyimserlik kavramını Atfetme Teorisi altında incelemiştir (Özcalık, 2017: 78). İnsanlar davranışlarının sebeplerini atfetme veya açıklama biçimlerine göre iyimser ve karamsar olarak sınıflandırılmaktadır (Akçay, 2011: 85). Bu bağlamda Seligman'a göre iyimser insanlar genellikle olumlu olayları kişisel, kalıcı ve genel nedenlere atfederken, olumsuz olayları dışsal, geçici ve durumsal faktörlere atfetmektedir (Seligman, 1998: 43). Karamsar insanlar ise olumlu olayları dışsal, geçici ve durumsal faktörlerle açıklarken, olumsuz olayları içsel, kalıcı ve genel nedenlerle açıklarlar (Luthans vd., 2006b: 90).

İyimserlik, bireyin amacına ulaşabilmek için gayret etmesi ve bu konuda ısrarcı olmasını sağlayacak şekilde hayatında iyi şeylerle karşılaşacağına yönelik beklentiler taşımasıdır (Scheier ve Carver, 1985). İyimser kişiler genel olarak iyi olaylarla karşılaşacaklarını düşünürken, iyimser olmayanlar kötü şeylerle karşılaşacaklarını düşünür (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010: 879-880).

İyimserlik, bireyin geçmişi ve geleceğine dair olumlu düşünceler benimsemesidir. Bireyin geçmişi, içinde bulunduğu durumu ve geleceği ile ilgili tüm süreçlere olumlu bir bakış açısıyla bakmasıdır. Fakat iyimserlik kişinin gelecekte sadece olumlu olayların gerçekleşeceğini düşünmesi değildir. İyimserlik olumlu veya olumsuz olayların nedenini doğru ve gerçekçi bir şekilde değerlendirmek için kullanılan bir kavramdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006b).

İyimserliğin bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığını olumlu yönde etkilediği, başarı ve motivasyonu artırdığı belirtilmiştir. Karamsarlığın ise pasifliğe, başarısızlığa ve depresyona sebep olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Luthans, 2002b: 64).

İyimserlik bazı kaynaklarda değişmeyen bir özellik olarak görülse de Seligman iyimserliğin öğrenilmesinin ve geliştirilmesinin mümkün olduğunu öne sürmüştür (Luthans, 2005: 274). Seligman iyimserliği “öğrenilmiş iyimserlik” olarak ifade etmekte ve bununla iyimserliğin geliştirilebilir bir yapıda olduğunu vurgulamaktadır (Seligman, 1998: 15). İyimserliğin gelişimi için önerilen etkili bir yöntem süreç yöntemidir. Süreç yöntemi geçmiş için hoşgörü, şu an için takdir ve gelecek için fırsat kollama aşamalarından oluşan üç basamaklı bir yöntemdir (Kümbül Güler, 2018: 30). İlk

basamak olan geçmiş için hoşgörü; bireyin geçmişine yönelik pişmanlıklarını ve suçluluk hislerini düzenlemesiyle ilgilidir. Şu anki ve gelecekteki başarıyı artıracak olan olumlu düşünceleri zayıflatacak olan bu hisler üzerinde bir değerlendirme yapılmasını içerir. Kişinin kontrolü dışında gerçekleşen olayları değerlendirerek gerçek ile algı arasındaki farkı ayırt edebilmesi gerekir. Kişi geçmişe dair olumsuz duygulardan arındığı takdirde mevcut durumu da olumlu bulacak, geleceğe dair olumlu düşünceler geliştirecektir (Luthans vd., 2007b: 16). Şu an için takdir; hayatın olumlu yönlerinden memnuniyet duymayı ifade eder. Gelecek için fırsat kollama ise, geleceğin ve belirsizliklerin içinde gelişme olanaklarının bulunduğunu görmek ve bu durum karşısında olumlu bir tavır sergilemektir (Özen Kutanis ve Yıldız, 2014: 146).

1.3.2.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, zorluklarla başarılı bir şekilde mücadele edebilme becerisidir (Benard, 1993: 44 Akt: Oruç ve Özen Kutanis, 2016: 137). Bir başka deyişle dayanıklılık, riskler ve olumsuz şartlar içeren bir durumda bireyin sergilediği olumlu uyumdur (Masten ve Reed, 2002: 75 Akt: Keleş, 2011: 348). Luthans vd. (2006a: 28) ise dayanıklılığı “zorluklar, uyuşmazlıklar ve hatta olumlu olaylar, ilerleme ve artan sorumluluklara karşı bireyin kendini toplayabilmesini sağlayan geliştirilebilir kapasite” olarak tanımlamaktadır.

Coutu (2002) değişime uyum sağlayabilen, olayları gerçekçi bir şekilde değerlendirebilen, zorluklarla karşılaştığında duygusal dengesini koruyabilen ve mücadele etmek için etkili stratejiler geliştirebilen bireylerin dayanıklı bireyler olduklarını belirtmiştir (Akt: Akün Palut, 2013,23).

Dayanıklılık sadece olumsuz olaylarla başa çıkabilme becerisi değildir. Hem belirsizlik, çatışma ve başarısızlık gibi güçlülere karşı hem de olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumluluk dönemlerinde ayakta kalabilmektir (Luthans, 2002a: 702). Bu nedenle dayanıklılık yalnızca olumsuz olaylarla değil, olumlu olaylarla da mücadele edebilmeyi içerir. İş yerinde yöneticisi tarafından beklenmedik bir terfi verilen bireyin bu değişimin ve artan sorumluluklarının altından kalkabilmesi buna örnek verilebilir.

Çalışma hayatında önemli değişimler yaşamakta olan bireylerin dayanıklılık özelliklerinin performans ile ilişkili olduğu; dayanıklı bireylerin iş yerlerinde küçülmeye gidilmesi durumunda dahi sağlıklarında bir olumsuzluk yaşamadan, mutlu ve yüksek

performanslı bir şekilde işlerini sürdürdükleri ve dayanıklılığın iş doyumuna, işe bağlılığa ve bireyin mutluluğuna katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Luthans vd., 2007a: 547).

Dayanıklı bireyler değişimlere kolay uyum sağlayabilmeleri ve stresi yönetebilmeleri sebebiyle örgütler tarafından tercih edilmekte ve değerli bulunmaktadır. Çalışanların dayanıklılık özelliklerini geliştirmek için Masten (2001) bazı stratejilerin benimsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Risk odaklı stratejiler, varlık odaklı stratejiler ve süreç odaklı stratejiler olmak üzere üç yöntem bulunmaktadır. Risk odaklı stratejiler risklerin veya stresin azaltılması ve önlenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yöntem örgütte karşılıklı güvene, olumlu ilişkilere dayanan güçlü bir örgüt kültürünün yaratılmasını amaçlamaktadır. Varlık odaklı stratejiler, risklere rağmen pozitif sonuçların oluşma ihtimallerini artıran kaynaklara vurgu yapar. Bu yöntemde eğitim ve gelişmeye yönelik çalışmalarla çalışanların beşerî ve sosyal sermayelerine katkıda bulunmak esastır. Bu yöntem stresle mücadele edememenin temel nedeni olarak görülen eğitim eksikliğini gidermeye çalışmalıdır. Süreç odaklı stratejiler, bireylerin bilişsel yeteneklerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Psikolojik sermayenin diğer bir bileşeni olan öz yeterliliği artırma yöntemlerinin burada da etkili olacağı söylenmiştir (Luthans vd., 2006b: 34-35; Luthans ve Youssef, 2004, 156).

İnsanlar örgütte ve örgüt dışındaki özel yaşantılarında her an olumsuz olaylarla karşılaşabilir. Bahsi geçen dayanıklılığı geliştirmeye yönelik eğitimlerin gayesi bireyin olumsuz olaylarla karşılaştığında bunlarla mücadele edebilmesini sağlamaktır (Luthans vd., 2007b: 17). Dayanıklılık değişime uyum sağlayabilmek ve tehditleri fırsatlara dönüştürmek için çalışanların sahip olmaları gereken bir özelliktir. Dayanıklı bireyler zorlukları bir fırsat olarak değerlendirerek sıçrama yapabilirler. Günümüz dünyasında örgütler rakiplerine karşı üstünlük elde etmek, hızlı büyümek ve gelişmek içinde mücadele etmektedirler. Bu örgütlere yer alan dayanıklı bireylerin risk faktörlerini bir sıçrama fırsatı olarak kullanmaları öz yeterliliklerini de geliştirmelerini sağlayacaktır (Tedeschi ve Calhoun, 1998: 1-7; Ryff ve Singer, 2003: 15-16 Akt: Akçay, 2011: 87-88)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SESSİZLİK KAVRAMI VE TANIMI

Sessizlik; kelime anlamıyla sesin mevcut olmaması halidir. Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanıma göre dilimizde ses, “akciğerlerden gelen havanın gırtlak, burun veya ağız yoluyla oluşturduğu titreşim” olarak ifade edilirken sessizlik ise “ortalıkta gürültü olmama hali, sükût” olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>). Sessizlik psikoloji, iletişim ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerde kullanılan çok boyutlu bir kavramdır. Psikolojide duygu ve düşünceleri gizleme, içe kapanıklık ve özgüven eksikliği belirtisini ifade ederken sosyolojide tepkisizlik, toplumsal suskunluk gibi anlamlarda kullanılabilmektedir. İletişim literatüründe ise sessizlik ve konuşma sosyal etkileşimin önemli unsurları olduğu için sessizlik haline pozitif bir bakış açısıyla bakmanın da gerekli olduğu ifade edilmiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bu çalışmada sessizlik kavramı örgütsel anlamda incelenecektir.

Sessizlik insan ilişkilerinde sözlü bir iletişim sonucunda doğabilecek sıkıntı veya sorunlardan kaçınma durumu olarak tanımlanabilir (Nakane, 2006: 1812). Bazı toplumlarda sessizlik destek gören bir kavramdır. “Söz gümüşse, sükût altındır” gibi çeşitli atasözleri ve deyimler Türk toplumunda sessizliğin olumlu ve destek gören bir anlama gelebildiğini göstermektedir.

Sessizlik genel olarak iletişime kapalı olma durumu olarak algılanmasına rağmen bir tür iletişim şeklidir (Sarıkaya, 2013: 48). Sessizlik sessiz kalma durumudur, ancak dile getirmenin tersi değildir (Scott, 1993, 8 Akt: Ballı, 2014: 203). Sessizlik bir konuda kabullenme veya muhalif olma anlamları içerebilir. Örneğin, söylenenlere katılan bir birey sessizlik davranışı ile katılımını ortaya koyabilirken, söylenenlere muhalif başka bir birey sessizlik davranışı ile bunlara katılmadığını gösterebilir.

Jensen (1973) kavram olarak sessizliğin yapısının daha iyi anlaşılması için işlevlerini incelemek gerektiğini belirtmiştir. Sessizliğin zıtlıklar barındıran beş işlevi vardır (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Bunlar:

- Sessizlik insanları hem birleştirir, hem de birbirinden uzaklaştırır.

- Sessizlik insan ilişkilerini hem düzeltebilir, hem de bunlara zarar verebilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlar hem de bilgiyi gizler.
- Sessizlik derin düşüncenin veya düşünce yokluğunun belirtisi olabilir.
- Sessizlik hem kabullenme hem de reddetme anlamı taşıyabilir.

Sessizlik tanımlamalarında genellikle son üç işlev üzerine odaklanılmakta ve sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir (Çakıcı, 2007: 149).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Sessizlik kavramı örgütsel düzeyde ele alındığında örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik; işgörenlerin örgütte iyileşme ve gelişmeye yönelik olarak işle veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konularda görüşlerini bilinçli bir şekilde bildirmemesi ve sessizleşmesidir (Çakıcı, 2007: 149).

Bir kavram olarak örgütsel sessizliğin yönetim literatüründe ilk ifade edilişi Hirschman'ın 1970' de yayımlanan "Exit, Voice and Loyalty (Ayrılma, Dile getirme ve Sadakat)" kitabına dayanmaktadır (Çakıcı, 2010: 9). Hirschman bu çalışmasında sessizlik kavramı için bir tanımlama yapmamış, sessizliği pasif fakat olumlu bir tepki olarak bağlılık ile eş anlamlı şekilde ele almıştır (Çalık, 2016: 46).

Sessizlik konusunun oldukça geç dikkat çekmesi ve az ilgi görmesinin iki temel sebebi vardır. Sessizlik düşünceleri dile getirmenin yokluğu olarak görülmektedir ve bu durumu analiz etmek açık davranışlara nispeten daha zordur. Ayrıca sessizliğin muğlak ve karmaşık olması nedeniyle bu konuda araştırmalar oldukça geç başlamıştır ve sınırlı kalmıştır (Dyne vd., 2003: 1364).

Sessizlik ilk olarak bağlılık ve onay anlamı taşıyan bir olgu olarak ele alınsa da daha sonra örgütün performansını ve işgörenleri etkileyen bir davranış şekli olarak kavramsallaştırılmıştır (Çakıcı, 2007: 149). Morrison ve Milliken'e (2000: 706-707) göre sessizlik çalışanların örgütteki problemlerle ilgili endişe ve fikirlerini açıklamamalarıdır ve bu yönüyle örgütte değişimin ve gelişimin önündeki en tehlikeli engeldir.

Pinder ve Harlos (2001: 334) ise sessizliği, örgütsel değişimi etkileyebilecek kabiliyette olan çalışanların bireysel, duygusal veya örgütsel nedenlerle samimi düşüncelerini saklayıp dışa vurmaması, paylaşmaması hali olarak tanımlamıştır.

Bowen ve Blackmon (2003: 1393) örgütsel sessizliği “örgütsel hareketleri etkileyebilme ve bireyin fikirlerini özgür bir şekilde ifade edebilmesi” olarak tanımladıkları “dile getirme” kavramına karşıt olarak ele almış ve bireylerin örgütle ilgili konuşmalara özgürce katılmadıklarında ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Belirtilen tanımlar doğrultusunda örgütsel sessizliğin ortaya çıkabilmesi için iki durumun gerekli olduğu söylenebilir. Birincisi, örgütte hâkim olan durumu değiştirmeye yönelik bir istek; ikincisi ise durumu değiştirebilecek kabiliyete sahip olan bireylerin düşüncelerini dile getirmeme durumunda olmasıdır (Ballı, 2014: 206). Çalışanların görüşlerini belirtmeleri arzu edilse de yapılan araştırmalarda çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri veya üstlerin çalışanların sesliliğini engellediği bulunmuştur (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394; Premeaux, 2001: 1).

2.3. SESSİZLİK TÜRLERİ

Çalışanların bilinçli bir şekilde, isteyerek görüş ve fikirlerini açıklamamaları örgüt içinde çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Başkalarının görüşüne katılma, kendi yararını gözetme veya düşüncelerin ifade edilmesinin herhangi bir değişiklik yaratmayacağı inancı gibi çeşitli nedenlerden dolayı örgütsel sessizlik meydana gelebilir. Farklı durum ve beklentiler doğrultusunda ortaya çıkan sessizlik olgusu için çeşitli sınıflandırmalar yapılabilir (Taşkıran, 2010: 102).

Örgütsel sessizlik literatürü incelendiğinde araştırmacıların sessizlik türleri için çeşitli sınıflandırmalar yaptığı görölmektedir. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği kabulenici (Acquiescence) ve savunmacı (Quiescence) olmak üzere iki boyutta sınıflandırmıştır. Kabullenici sessizlik savunmacı sessizliğe göre daha bilinçsiz, isteksiz, dile getirme ve işten ayrılma niyetinin daha az olduğu bir sessizlik türüdür (Pinder ve Harlos, 2001: 350). Dyne vd. (2003) yaptıkları sınıflandırmada Pinder ve Harlos’un sınıflandırmasına prososyal sessizlik türünü ilave etmiştir. Dyne vd (2003) savunmacı sessizliği ifade etmek için de savunmaya vurgu yapan ‘defensive’ kelimesini kullanmıştır

(Turan ve Haşit, 2017: 24-25). Literatürde en fazla kabul gören sınıflandırma olan Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) sınıflandırması aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Uysal sessizlik veya razı olma sessizliği olarak da adlandırılan kabullenici sessizlik, çalışanın örgütteki herhangi bir durum hakkında açıklayacağı görüşlerin önemsenmeyeceği ve değişime bir katkıda bulunmayacağı kaygısıyla sergilediği sessizliktir (Dyne vd., 2003: 1366). Kabullenici sessizlik türünde durum hakkında bir fikre sahip olmasına rağmen çalışanın iletişim kurmaması söz konusudur (Özgen ve Sürgevil, 2009: 311). Kabullenici sessizlik sergileyen örgüt üyeleri verilen görevi yerine getirip örgüt içindeki sorunları önemsemezler. Örgüt üyelerinin sorunların çözümü için kendilerini yetersiz görmeleri veya muhatapları tarafından ciddiye alınmayacakları düşüncesi kabullenici sessizlik davranışı göstermelerine neden olur (Budak, 2015: 12).

Çalışanlar geçmiş deneyimlerinin de etkisiyle görüşlerinin fayda sağlamayacağı veya yeterince önemsenmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalabilir. Bu doğrultuda kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir ilişki olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2010: 33). Öğrenilmiş çaresizlik; sürekli kontrol edilemeyen durum ve olaylara maruz kalan bireyin kontrolün mümkün olduğu durumlarda bile içinde bulunduğu şartların değişebileceği ve çabasının fayda vereceği inancını yitirmiş olmasından dolayı olaylar karşısında hareketsiz kalmasıdır (Ruçlar, 2013: 75). Çalışanların görüşlerinin engellendiği veya ciddiye alınmadığı örgütlerde zaman içerisinde öğrenilmiş çaresizlik duygusu gelişecektir.

Çalışanlar öz yeterliliklerinin düşük olduğunu, yani mevcut durumu değiştirmek için gereken yeteneklere sahip olmadıklarını düşündüklerinde bu duruma boyun eğerek koşulları kabullenmeyi ve fikirlerini saklı tutmayı tercih edebilirler (Dyne vd., 2003: 1366). Örgüt için kritik pozisyonlarda yer alan çalışanların görüşleri örgüte fayda sağlayabilecekken bu kişilerin sessizlik içerisinde olmaları söz hakkının işi bilmeyenlerin eline geçmesiyle örgüt için ciddi kayıplara neden olabilir (Çalık ve Naktiyok, 2018: 346).

2.3.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Korunmacı sessizlik olarak da adlandırılan savunmacı sessizlik, çalışanın bir durum hakkında görüş ve önerilerini paylaşması halinde örgütte karşılaşacağı tepkilerden ve olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla sahip olduğu bilgi ve görüşleri paylaşmayıp

sessiz kalmasıdır (Dyne vd., 2003: 1367). Temelinde korku olan savunmacı sessizlik, çalışanın görüşlerini açıkladığında karşılaşılabileceği tepki ve yaptırımların ona verebileceği olası zararlardan kaçınmak amacıyla duygu ve düşüncelerini ifade etmemesidir (Üngüren ve Ercan, 2015). Bu yönüyle savunmacı sessizlik bilinçli ve proaktif bir davranıştır (Erenler Tekmen, Çetin, Torun, 2016: 75).

Çalışanların sorunlar karşısında sessiz kalmalarının en önemli nedenlerinden biri kendi güvenlikleridir. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde belirtildiği gibi insanlar için güvenlik ihtiyacı birçok temel fizyolojik ihtiyaçtan hemen sonra gelmektedir. İnsanlar işlerini ve konumlarını kolay kolay kaybetmek istemezler. Örgütte bazı sorunların dillendirilmesi çalışanın yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının tepkisine yol açabilir. Bu durumun neden olabileceği en olumsuz sonuç ise sorunlara karşı sessiz kalmayan çalışanın işten ayrılması veya uzaklaştırılması olacaktır (Çalık ve Naktiyok, 2018: 346). Olası tepkilerden korkan çalışanın olumsuzluklar hakkında üstlerine bilgi verirken olumsuzlukları azaltarak üstlerine aktarması da örgüt için ciddi sorunlara sebep olabilir (Budak, 2015: 14). Yöneticilerin çalışanların daima tembel olduğunu düşünmesi ve yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu savunmacı sessizliğin nedenlerinden biridir (Vakola ve Boduras, 2005: 443 Akt: Çalık, 2016: 44).

2. Dünya Savaşının son günlerinde korunaklı bir sığınakta olan Hitler, yenilginin eşiğindeyken bile tepkisinden korkan komutanlarının mevcut durumu olduğu gibi anlatmaktan çekinmeleri nedeniyle hala durumu değiştirebilecek güçte olduğunu zannederek emirler vermeye devam ediyordu. Hiyerarşik yapının güçlü olması ve Hitler'in sert bir mizaca sahip olması nedeniyle gerçeklerle ancak düşman askerleri sığınağın kapısına dayandığında yüzleşebilmiştir. Bu örnekte olduğu gibi örgütte çalışanların sessizliği seçmesinde yöneticinin tercihi de rol oynamaktadır. Çalışanları görüşlerini ifade etmek konusunda motive eden ve katılımcı olmaya teşvik eden demokratik bir yönetim ortamı sağlayamayan yönetici için olumsuz sonuçların doğması kaçınılmazdır (Ruçlar, 2013: 77).

2.3.3. Prososyal Sessizlik (Pro-Social Silence)

Prososyal sessizlik, işe dair bilgi ve görüşlerin örgütün veya diğer çalışanların yararını gözetme amacıyla dışı vurumunun esirgenmesi olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003: 1368). Savunmacı sessizlikteki gibi kendi yararını gözetmenin aksine,

prososyal sessizlikte başkalarının faydası düşünülerek sessizlik tercih edilmektedir. Bu yönüyle prososyal sessizliği tanımlarken Dyne vd. (2003) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramından yararlanmıştır. Prososyal sessizlikte de savunmacı sessizlikteki gibi birey alternatiflerin farkındadır; fakat karşılaşacağı olumsuzluklardan korunmak için değil, başkaları için sessiz kalmaktadır. Prososyal sessizlik de savunmacı sessizlik gibi maksatlı ve proaktif bir davranıştır (Dyne vd., 2003: 1368). Prososyal sessizlikte çalışanlar örgütleri ile ilgili gizli bilgileri örgüt dışındaki kişi ve kuruluşlarla paylaşmayarak örgütün yararını gözetirler (Dyne vd., 2003: 1368). Örneğin; standartlarına uygun üretim yapmayan bir fabrikada çalışanın bu hususu ilgili makamlara bildirmesi durumunda üretimin durması veya fabrikanın kapatılması söz konusu olabilir. Örgütün ve iş arkadaşlarının bu durumdan olumsuz etkilenmemesi amacıyla çalışan prososyal sessizlik davranışı sergileyebilir. Bu yönüyle prososyal sessizlik davranışı cesaret gerektirmektedir (Çalık, 2016: 45). Prososyal sessizlikte esas olan çalışanın vicdanı ve örgütün yararının korunması olacaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 142)

Prososyal sessizlik örgütün herhangi bir zorlamasıyla gelişemez. Çalışanın örgütün veya diğer kişilerin faydası için yapılabilecek en iyi şeyin sessiz kalmak olduğuna karar vermesiyle meydana gelen bir davranıştır. Böyle bir davranışta çalışan, korku ve kaygı olmaksızın sessiz kalmanın daha iyi olacağı düşüncesiyle kasıtlı olarak bilgi ve düşüncelerini açıklamamaktadır (Dyne vd., 2003: 1368).

2.4. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Örgüt içinde kasıtlı olarak sergilenen sessizlik davranışları çeşitli şekillerde ortaya konmaktadır. Başlıca sessiz kalma biçimleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

2.4.1. Çalışanın İtaati

Çalışanın itaati örgütsel şartları kabul etmeyi, sorgulamamayı ve alternatiflerin sınırlı olduğunu fark etmeyi ifade eder. İtaat etme sessizliğe göre daha derin ve kırılması için daha fazla mücadele gerektiren bir durumdur. İtaatkâr bir çalışan sessizliğinin daha az farkındadır; bu nedenle değişime bilinçli bir şekilde sessiz kalanlara göre sessizlik davranışı göstermeye daha az hazır veya isteklidir (Bildik, 2009: 43).

İtaat, çalışanın verilen görevi yerine getirmesi, istenileni istenen zamanda yapması, kurallara ve emirlere saygı göstermesini ifade eder (Dyne., Jill., Richard., 1994: 765: Akt

Soybakıcı, 2019: 27). Bu açıdan itaat etme işlerin uyum içinde sürdürülebilmesi için oldukça önemlidir. Verilen görevin sorgulanması, geç yapılması veya hiç yapılmaması gibi durumlarda örgütteki işleyiş aksayabilir. Örgütsel işleyişe önemli katkılar sunmasına rağmen çalışan itaatinin örgüt açısından dezavantajlı bir durum olması da mümkündür. Çalışanların örgütün işleyişine, çalışma koşullarına yönelik yapıcı fikirlerini ifade etmemeleri örgüt için önem taşıyan değişikliklerin gecikmesine veya uygulanmamasına sebep olabilir (Çalık, 2016: 62).

2.4.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu, çalışanların hoşnutsuzluklarını doğrudan ve açıkça ifade etmelerini desteklemeyen ortamlarda gelişir ve büyür (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanan sağır kulak sendromunda çalışanlar rahatsız oldukları konuyu açıkça dile getiremezler (Budak, 2015: 16-17). Örgütlerde bu sendroma en çok cinsel taciz vakalarında karşılaşılmaktadır. Cinsel tacizin ortaya çıkarılmasının örgütte olumsuz bir tepkiyle karşılandığı belirtilmektedir (Milliken, Morrison, Hewlin. 2003: 1467). İş yerinde yaşanan problemlere ve memnuniyetsizliklere rağmen çalışanların sessiz kalma tercihleri ise üç maymunu oynamanın – duymadım, görmedim, bilmiyorum demenin – en kolay şekli olarak görülmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

2.4.3. Pasif Kalma ve Razi olma

Bir diğer sessiz kalma biçimi olan pasif kalma, çalışanların imajlarının zarar görmemesi için örgüte dair bazı konularda sessiz ve pasif kalmayı tercih etmeleridir (Milliken vd., 2003). Çalışanlar bazı adaletsizliklere veya etik olmayan davranışlara göz yummakta veya tepki vermekten kaçınmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Son olarak sessizlik, kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilir (Dyne vd., 2003: 1360). Çalışanların konuşmayı riskli görerek işle ilgili fikirlerinden bahsetmemeleri sorunların çözümünü güçleştirmekte veya engellemektedir. Konuşmanın bir faydasının olmayacağı, terfi ettirilmeme, ceza alma, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara sebep olabileceği düşüncesi çalışanların geri çekilmesine ve örgütlerde değişimin yavaşlamasına neden olur (Bildik, 2009: 44).

Çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde sergilenen sessizliği razı olma sessizliğinden ayıran en büyük fark bireyin bilinçli bir şekilde bilgi ve fikirlerini dile getirmemesidir. (Soybakıcı, 2019: 28). Bireyin yaşadığı olumsuz olaylar sonucunda edindiği tecrübe, daha sonra karşılaşacağı benzer durumlarda çaresizlik duygusuyla girişimde bulunmamasına neden olabilmektedir. Bu yönüyle geri çekilme davranışı bir nevi öğrenilmiş çaresizlik halidir (Tülübaş ve Celep, 2014).

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİLERİK TEMELLERİ

Çalışanların örgütte sessiz kalmayı seçmelerini açıklamak için araştırmacılar çeşitli teoriler ileri sürmüştür. Çalışmanın bu bölümünde Fayda-Maliyet Analizi, Sessizlik Sarmalı, Kendini Uyarlama, Bekleyiş ve Planlı Davranış Teorileri açıklanacaktır.

2.5.1. Fayda- Maliyet Analizi

Fayda-Maliyet Analizi ekonomik açıdan kullanılan bir yöntem olmanın yanı sıra sosyal bilimlerde de bireyin çevresiyle ilişkilerini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Fayda-Maliyet Analizine göre; çalışanlar konuşmalarıyla elde edecekleri fayda ile konuşmanın bedellerini karşılaştırmakta ve bu karşılaştırmanın sonucuna göre sessizlik davranışına yönelmekte veya yönelmemektedir. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydaları ve konuşmanın getireceği olası riskleri tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Bu doğrultuda bireylerin sessizleşme kararı vermesinin arkasında bir fayda-maliyet gözetimi söz konusudur (Premeaux, 2001: 11). Eğer konuşmanın maliyeti faydasından fazla ise konuşmama, yani sessiz kalma tercih edilir.

Yapılan bir araştırmada (Edmondson ve Detert, 2005 Akt: Çakıcı 2007: 152) bireyin neyi yapıp neyi yapmayacağına karar vermeden önce hızlı bir şekilde risk değerlendirmesi eğiliminde olduğu görülmüştür. Birey “bunu söylersem incinecek miyim? , sıkıntı duyacak mıyım? , utandırılacak mıyım?” gibi sorularla eylemin bedelini ölçmeye çalışmaktadır. Birey açık konuşmasının ona kazandıracaklarını ve kaybettireceklerini, yöneticinin davranışlarını ve daha önceki deneyimleri dikkate almaktadır.

2.5.2. Bekleyiş ve Planlı Davranış Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisine ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisine göre, bir davranışın istenilen sonuçlara öncülük edeceği veya istenmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa, birey olumlu sonuçların olacağı yönünde bir öngörüye sahipse özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutum sergileyecektir. Fikirlerin açıkça ifade edilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma olasılığını da artıracaktır. Eğer birey fikirlerini açıkça ifade etmenin yeterince olumlu sonuçlar getirmeyeceğine, inanırsa bu sefer de davranışı önemsiz olarak değerlendirecek ve giderek sessizleşme eğiliminde olacaktır (Premeaux, 2001: 9-14).

2.5.3. Kendini Uyarlama

Örgütlerde sessiz kalmanın seçilmesinde birey egemen görüşten etkilenebilmektedir. Kişinin çoğunluğun tarafında olmak istemesinin iki nedeni vardır. Birincisi, kendi görüşlerinden farklı olsa da anlaşma içindeki bir çoğunluk ile karşı karşıya kalındığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu inancıdır. İkincisi ise sürekli azınlıkta olan görüşün tarafında olmanın reddedilme ve alay konusu olacağına yönelik inançtır (Çakıcı, 2010: 18).

Kendini Uyarlama Teorisine göre bireyler mevcut durumun gereklerine göre davranışlarını uyarlamak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirebilirler. Kendi davranışlarını gözlemleyen bireyler örgütteki koşullara uygun davranmaya çalışacak ve diğer kişilerin davranışlarına göre kendi davranışlarını düzenleyecektir (Greenberg ve Baron, 2003: 90).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler toplumda iyi bir izlenim oluşturmak uğruna sosyal davranışlarını bilinçli bir şekilde değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Çevredekilerin hassas oldukları konularda dikkatli davranmakta ve davranışlarına bu doğrultuda yön vermektedirler. Aynı zamanda konuşmalarının doğuracağı sonuçları önceden tahmin edebilmekte ve ona göre konuşma veya konuşmama kararı vermektedirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük bireylerin ise bulundukları çevrede nasıl algılandıklarına ilişkin bir kaygıları yoktur. Bu nedenle içlerinden geldiği gibi duygu, düşünce ve davranışlarını sergilemektedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre daha açık konuşabilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541; Ballı, 2014: 223-224).

2.5.4. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik tercihini açıklamada kullanılan diğer bir teori ise Noelle-Neumann'ın Sessizlik Sarmalı Teorisidir. Bireyler çoğunluğun fikrine uyum göstermediklerinde toplum onları dışlamaktadır. Halbuki bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade dışlanma korkusu insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bu teori çoğunluk tarafından benimsenmediği durumlarda kişilerin fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek düşüncelerini ifade etmede isteksiz davrandıklarını ortaya koyar. Azınlıkta olunan durumlarda ise kişiler fikirlerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007: 153).

Bowen ve Blackmon (2003: 1397) bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarının desteğini alamadıkları durumlarda ses çıkarmayacaklarını vurgulamaktadır. İş arkadaşlarının desteğini alamayacağını düşünen birey muhtemelen sessizliği seçecektir. Gruplarda büyüyen sessizlik sarmalı organizasyonun gelişimi için gereken açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilmektedir (Çakıcı, 2010: 17-18)

2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Sessizlikle ilgili başlıca araştırmalarda sessizlik davranışına etki eden nedenler bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörler bağlamında açıklanmıştır (Milliken vd., 2003: 1467; Premeaux, 2001: 13; Pinder ve Harlos, 2001: 345). Eroğlu vd. (2011: 102) çalışmalarında daha önce incelenen bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörlere ulusal ve kültürel faktörleri de ekleyerek, örgütsel sessizliğin nedenlerini dört başlıkta ele almıştır. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin nedenleri, Eroğlu vd.'nin (2011) ve Alioğulları'nın (2012) sınıflandırması temel alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.6.1. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan örgütsel nedenler şunlardır:

2.6.1.1. Adaletsizlik Kültürü

Pinder ve Harlos'a (2001: 359) göre işgörenler örgütte adaletsiz uygulamaların yaşandığı bir kültürün hakimiyetini kabul ettiklerinde, sessiz kalma kararı verebilmektedir. Yoğun gözetim, işe yönelik ilişkileri insan ilişkilerinden üstün tutma,

otoriter yönetim, zayıf iletişim ve çatışmanın bastırılması gibi özellikler adaletsizlik kültürünün hâkim olduğu örgütlerde yaygın olarak görülmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

Adams'ın Eşitlik Teorisine göre birey örgüte katkıları ile elde ettiği kazanımları diğer bireylerle karşılaştırmaktadır. Örneğin, birey işe verdiği emek ile karşılığında aldığı ücret ve terfi gibi çıktıları diğer bireylerin sundukları ve aldıkları ile karşılaştırarak örgütte adaletin veya adaletsizliğin hâkim olduğuna karar vermektedir (Alioğulları, 2012: 7). Adaletsizlik yani haksızlık kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, haksızlığa uğradığını düşünen işgörenin örgütle ilgili konularda sessizleşmesi beklenebilir.

2.6.1.2. Sessizlik İklimi

Örgütte yöneticilerin işgörenlerin düşüncelerine olumsuz karşılık vermesi işgörenlerin konuşmanın riskli ve faydasız olacağını düşünmesine neden olmaktadır. Bu durumun örgütte sıklıkla meydana gelmesi işgören üzerinde etkilerinin güçlü olmasına ve konuşmanın olumlu karşılanmadığına yönelik inancın gelişmesine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 714-715). Örgütte böyle bir sessizlik ortamının hâkim olduğunun algılanması halinde işgörenler sessizlik iklimine uyum sağlayacaktır.

Örgütsel iklim, bireyler arası etkileşim yoluyla oluşan ortak değerlerin ve bunların sembolik ifadelerinin oluşturduğu kabul edilmiş anlamlardır (İşcan ve Karabey, 2007: 182). Sessizlik iklimi gerçeklerin bilincinde olan ancak bunları dile getiremeyen bireylerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400). Örneğin, işe yeni başlayan birey karşılaştığı etik olmayan uygulamalara tepki gösterme, fikrini açıklama ve uyarma isteği hissettiği halde arkadaşlarının yadırgamıyor görüldüğü ve sessiz kaldığı bir ortamda sessiz kalmayı tercih edebilir.

2.6.2. Yönetmel Nedenler

Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan yönetmel nedenler şunlardır:

2.6.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları

İnsanlar genellikle olumsuz geri bildirim almaktan memnun olmazlar. Gelen geri bildirimleri reddedebilir veya bunların güvenilirliğini sorgulayabilirler. Yöneticiler arasında da bu korkunun olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır (Çakıcı, 2010: 29). Yöneticiler üstlerinden gelen olumsuz geri bildirimlere kıyasla astlarından gelen olumsuz geri bildirimlerin doğruluğunun daha düşük olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle

yöneticiler astlarının geri bildirimlerini sorgulanabilir veya reddedilebilir görmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma endişeleri doğrultusunda gelişen işgören sessizliği, örgüt için önemli olabilecek bilgilerin akışını engelleyebilir.

2.6.2.2. Yöneticilerin Örtük İnançları

Sessizliğin nedenlerinden biri de yöneticilerin örtük inançlarıdır. Morrison ve Milliken (2000: 708-710) yöneticilerin örtük inançlarını üç başlıkta ele almaktadır:

- **‘Çalışanlar güvenilmez ve bencildir’ inancı:** Yöneticiler çalışanlarını örgütün amaçlarına karşıt ve güvenilmez bulur. Fakat bu yöneticinin kasıtlı ve bilinçli olarak benimsediği bir inanç değildir.
- **Yöneticinin ‘en iyisini ben bilirim’ inancı:** Yöneticiler temel konular hakkında daima en doğrusunu kendilerinin bildikleri inancındadır.
- **Sessizliğin birliği bozucu bir faktör olarak algılanması inancı:** Yöneticiler çalışanlar arasında fikir birliği olmasının alınan kararların kalitesini artırdığını ve örgütte olumlu bir etkiye neden olacağını düşünmektedir. Görüş ayrılıklarının, sesliliğin ise olumsuz bir etkiye neden olacağı düşünülmektedir.

Yukarıda açıklanan bu örtük inançlar doğrultusunda, bu inançlara sahip yöneticilerin varlığı zincirleme olarak örgütte sessizliğe neden olabilir. Örgütsel sessizliğe neden olabilen yönetsel inançları besleyen bazı koşullar vardır. Bu koşullardan belki de en önemlisi kültürel normlardır. Bilinçaltına yerleşmiş normların etkisi kolaylıkla değiştirilemez (Çakıcı, 2007: 155). Kültürel normların sessizliğin oluşmasına etkisine bu çalışmanın ilerleyen kısımlarında değinilecektir.

2.6.3. Bireysel Nedenler

Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan bireysel nedenler şunlardır:

2.6.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Çalışanların karşıt söylemlerine gerek duymayan bazı yöneticiler karşıt söylemlerin açıkça ifade edilmesini hoş karşılamamaktadır. Yöneticilerin bu tavrı karşısında çalışanlar yöneticilerinden olumsuz tepki görebileceklerini ve görüşlerini dile getirmenin bir etkisi olmayacağını düşünmektedir. Ryan ve Qestreich’in ABD’deki 22 örgütten 260

alışan üzerinde yürüttükleri bir araştırmada çalışanların %70'inin işle ilgi sorunlar hakkında açıkça konuşma cesareti gösteremedikleri bulunmuştur. Ulaşılan bulgular çalışanların konuşmanın bir etkisi olmayacağına inandıklarını ve olumsuz bir cevap alma korkusu içinde olduklarını göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707). Astların üstlerine duyacağı güvenin örgütün çıkarlarını korumaya katkıda bulunacağı söylenbilir.

2.6.3.2. Geçmiş tecrübeler

alışan daha önce gösterdiği seslilik davranışı sonucunda olumsuz bir tavırla karşılaştıysa ve bu durum tekrarlandıysa kendini korumak için sessiz kalma işteği duyacaktır (ztrk ve Cevher, 2016: 73). Çalışanlar yalnızca geçmiş kötü tecrübeleriyle değil, iş arkadaşlarıyla olan konuşmaları ve gözlemleri yoluyla da sessiz kalma eğiliminde olabilirler (Milliken, vd., 2003: 1468).

2.6.3.3. İzolasyon Korkusu

alışan sürekli sorun çıkarıcı ve şikayetçi olan biri olarak algılanmak istemezler. Bunun sonucunda herhangi bir dışlanmaya maruz kalmamak için sessiz kalabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Birçok alışan, grubundan dışlanmaktan korktuğu için diğer kişilerin duymak istedikleri şekilde konuşmakta, gerçek düşüncelerini gizlemektedir (Perlow ve Williams, 2003: 54-55 Akt: Aliogulları, 2012: 14). Bir gruba ait olma ihtiyaı duyan insan için dışlanma korkusu düşüncelerini ve doğrularını gizlemeye neden olabilmektedir.

2.6.3.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışanlar arkadaşları ile ilgili olumsuz bir durumu yöneticilerine bildirdiklerinde ilişkilerinin zarar görmesinden korkmaktadırlar. Görüşlerini bildirmenin fark yaratmayacağına ve olumlu bir karşılık bulmayacağına inanmaktadırlar (Milliken, vd.,2003: 1462).

2.6.3.5. Konuşmanın Riskli Bulunması

Ryan ve Qestreich'in 1998 yılında yaptıkları çalışmaya göre, çalışanlar kendilerine güvendikleri halde örgüte ilişkin konulardaki tartışmalarda açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Aynı zamanda sorunlar

hakkında konuştuklarında bunun etkili olacağına ve kendileri için sorun olmayacağına inanmamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

2.6.3.6. Kişilik Özellikleri

Çalışanın kişilik özellikleri ve inanışları da sessizlik kararında etkili olabilmektedir. Bireyin dışa dönük olması, dürüst-vicdanlı olması, uzlaşmacı veya hırçın olması önem taşımaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016: 73).

Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalarda kişilik özellikleri bağlamında beş faktör kişilik modelindeki sorumluluk ve dışa dönüklük boyutları üzerinde durulmuştur (Çakıcı ve Aysen, 2014: 122-123). Lepine ve Van Dyne (2001) beş faktör kişilik modelindeki boyutların çalışanların seslilik düzeyine etkilerini incelemiştir. Araştırmaya göre sorumluluk ve dışa dönüklük düzeyi yüksek olan bireylerin olumsuzlukları dile getirme davranışları diğer çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Dışa dönük bireyler üstleriyle konuşmada daha rahatken, dışa dönük olmayan bireyler sessizliğe daha yatkın görülmektedir. Araştırmaya göre sorumluluk düzeyi yüksek olan bireyler örgütü geliştirmeye yönelik düşünmeye çabalamaktadır (Morrison, 2011: 392).

Sessizlikle ilişkili bulunan diğer bireysel faktörler şunlardır (Çakıcı, 2010; Morrison, 2011): Başarma ihtiyacı, kontrol odağı, kendine saygı, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütteki statü.

2.6.4. Ulusal / Kültürel Nedenler

Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan bir diğer faktör ise ulusal ve kültürel normlardır. Kültürel normlar toplumun üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi, iş hayatındaki davranış ve ilişkileri de etkilemektedir. Bu yönüyle bakıldığında bireylerin sessiz kalma tercihlerinin kültürden kültüre değişiklik göstereceği düşünülebilir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 123).

Ulusal ve kültürel normlar toplumsal yaşamda insan davranışlarına yön verdiği gibi iş hayatında da bireyin davranışlarını şekillendirmektedir. Buna rağmen sınırlı sayıda araştırmada örgütsel sessizliği etkileyen faktörler arasında ulusal ve kültürel nedenlere yer verilmiştir. Hofstede'nin tanımladığı kültürel boyutlardan özellikle güç mesafesi ve kadınsı-erkeksi değerler boyutları ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bireyin iş arkadaşlarına ve özellikle yöneticilerine görüşlerini açıkça ifade etme olasılığı düşüktür; çünkü üstlerin en iyisini bildiği inancı hakimdir ve patronun patron olması haklı olması için yeterlidir. Bu durum ABD gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler ile Japonya gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler karşılaştırıldığında ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bireyler kızgınlıklarını tam olarak ifade etmeme, düş kırıklıklarını ve yöneticileri hakkındaki olumsuz duyguları gizleme eğilimi gösterir (Huang vd. 2005: 461; Arrindell, 2003: 861 Akt: Çakıcı, 2007: 155). Bu kültürlerde hiyerarşik eşitsizlik nedeniyle çatışmadan kaçınmak için sorunlar açıkça ifade edilmeyebilir (Çakıcı, 2007: 157).

Kadınsı değerler-erkeksi değerler açısından bakılırsa kadınsı değerlerin hâkim olduğu Türk toplumu gibi kültürlerde sessiz kalma davranışının, erkeksi değerlerin hakim olduğu kültürlerde göre daha fazla görülmesi beklenir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 123). Kadınsı değerlerin hâkim olduğu kültürlerde insan ilişkilerine gösterilen saygının önemi göz önüne alındığında bir örgütte veya grupta kasıtlı bir şekilde sessiz kalma tercih edilebilir. Kadınsı değerlerin hâkim olduğu kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verir. Erkeksi kültürler ise daha çok sonuç odaklıdır (Sargut, 2001 Akt: Alioğulları, 2012: 19).

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Sosyal ilişkilerde mevcut düzene göre duyguların ve düşüncelerin maskelenmeden var olması mümkün değildir. Her zaman doğruların söylenmesi elbette gerçekçi ve mantıklı olmayacaktır (Dyne vd. 2003: 1365-1366). Ancak örgütlerde iletişimin ve bilgi akışının sağlanamamasının hem örgütsel hem de bireysel düzeyde sonuçları vardır.

Yöneticiler sessizliği anlaşma hali ve başarı olarak yorumlarken; çalışanlar doğru ve güvenilir tepkiler vermek yerine yöneticilerin duymak istediği şeyleri söylerler. Böyle bir durumda yöneticiler önem taşıyabilecek bilgileri alamazlar (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Örgüt açısından önemli doğru bilgilere erişemeyen yöneticinin risklerle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Sessizlik, yanlış kararların verilmesine ve geri bildirim sisteminin işleyişinin bozulmasına neden olmaktadır. Sessizliğin hâkim olduğu örgütte hataların belirlenmesi ve ifade edilmesi zorlaşacaktır (Öztürk ve Cevher, 2016: 74).

Sessizliğin çalışanlar üzerinde de yıkıcı etkileri vardır. Çalışanların örgüte bağlılığı, aidiyeti ve iş doyumunu azalmakta, işten ayrılma isteği doğmaktadır. Bireyin kendini yeterli gördüğü konularda sessiz kalması kendisini değersiz hissetmesine neden olmaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016: 74).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA

3.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI VE TANIMI

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde “yabancılaşmak” kelimesi tanımaz, bilmez duruma gelmek, yabancı olmak, alışmamak, yadırgamak, yabancılık çekmek olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>). Yabancılaşma felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok disiplin tarafından tartışılan bir olgudur ve net bir şekilde tanımlanması zordur (Babadağ, 2017: 45). Faurace’nin yabancılaşma ile ilgili olarak “yabancılaşma kavramı o kadar çeşitli şekillerde kullanılmıştır ki, bu kavram modern insanın sosyo-psikolojik hastalıklarının kısaltılmış bir ifadesine dönüşmüştür” söylemi kavramın oldukça geniş bir alanda yer aldığını göstermektedir. Yabancılaşma bireyin hayatını, insanın özüne muhalif bir hayat tarzına veya insan doğasıyla uygun düşmeyen bir yaşam şekline büründürmesidir. Yabancılaşma bireyin, kendini gerçekleştirmeye çalışan yaratıcı insan, yani özne ile başkaları tarafından etkilenip yönlendirilen yaşamın karmaşası içinde kaybolan insan, yani nesne olarak ikiye ayrılmasıdır (Şimşek vd., 2006: 570-573).

Farklı disiplinlerce konu edinilen yabancılaşma olgusu insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir, ancak olgunun açıkça tanımlanması nispeten yenidir. Yabancılaşma kavramı ilk kez George W.F. Hegel’in 19. yüzyılın başlarında yayınladığı “Tin’in Görüngübilimi” adlı eserinde felsefi olarak ele alınmıştır. Hegel’e göre yabancılaşma sosyal bir varlık olan insanın ruhi ve fiziki varlığı arasındaki ayrım sonucunda doğmaktadır. Kendisine ve çevresine yabancılaşan insan kendisini hissedenden ve düşünen bir varlık olarak görmemektedir (Şirin, 2010: 165). Hegel’e göre doğal bir olgu olan yabancılaşma doğa, insan ve toplum var olduğu sürece var olacaktır (Şimşek vd., 2006: 572). Yabancılaşma kavramının iş hayatı ile ilişkilendirilmesinde ve iş hayatı için önemli olmaya başlamasında Karl Marx’ın çalışmalarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Marx “Capital” adlı eserinde emeğin kendi oluşturduğu ürüne, sürece ve kendisine yabancılaşması açısından yabancılaşma kavramını iş yaşamı ve örgüt alanında ifade etmiştir (Babadağ, 2018: 210). Marx’a göre yabancılaşma bireyin işi üzerinde özerlik sağlayamaması ve işini kendi dışında görmesi durumu veya hissidir (Sarros vd., 2002: 287). Marx’a göre işgörenlerin iş üzerinde kontrollerinin bulunmaması ve sadece kârını

artırmak isteyen işverenlerin amaçlarını gerçekleştirmeye zorlanması doğal olarak işe yabancılaşma ile sonuçlanmaktadır. Bu doğrultuda yabancılaşma işgörenin içsel ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi sonucunda işten ayrışmasıdır (Shin, 2000: 9). Hirschfeld ve Feild (2000: 790) yabancılaşmayı bireyin işe ilgi duymaması olarak tanımlamıştır. Aiken ve Hage'e (1966: 497) göre ise yabancılaşma bireyin kariyer hedeflerinden uzaklaşması ve profesyonel normlara uyum sağlayamaması sonucunda gelişen olumsuz duygulardır.

3.2. YABANCILAŞMA BOYUTLARI

Çağdaş yorumcu Seeman (1959) yabancılaşma kavramının güçsüzlük (powerlessness), anlamsızlık (meaninglessness), normsuzluk (normlessness), topluma yabancılaşma (isolation) ve kendine yabancılaşma (self-estrangement) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

3.2.1. Güçsüzlük

Seeman (1959) güçsüzlüğü bireyin hayatını etkileyen sosyal süreçlerde etkisinin olmaması veya denetim kuramaması olarak tanımlamaktadır. Seeman'ın güçsüzlük tanımı Marx'ın kapitalist düzende işgörenin üretilen ürün, kullanılan araçlar, üretim süreçleri ve kararlar üzerinde etkisinin bulunmamasına yönelik görüşleri üzerinde gelişmiştir (Seeman, 1959: 784). Bir diğer ifadeyle güçsüzlük, bireyin beklentilerinin ve gerçekleştirebileceğini düşündüğü faaliyetlerin iradesi dışında belirlenmesi, bu konuda kontrol hakkının olmaması veya etkili olabilecek gücü kendinde bulamaması halidir (Seeman, 1983: 173). Seeman'a (1971: 135) göre yabancılaşma bireyin kontrol etme beklentisi ile kontrol edebilme olanağı arasındaki farktan oluşur. Güçsüzlüğün temelinde bireyin kontrol etme ve özerlik gibi iki önemli gereksiniminin karşılanmaması yatmaktadır (Özler ve Dirican, 2014: 292).

3.2.2. Anlamsızlık

Anlamsızlık bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi ve toplumu, çevrede gelişen olayları anlamlandıramaması halidir (Şimşek vd., 2006, 574). Bir diğer ifadeyle anlamsızlık, bireyin neye inanması gerektiği hakkında yeterince bilinçlenememesi ve kişisel karar verme sürecinde toplumsal doğrular ile

bütünleşememesidir. Birey doğru ve yanlış arasında ayırım yapamamakta, hangi doğrulara inanacağını konusunda kararsızlık yaşamaktadır (Seeman, 1975: 100).

Anlamsızlık iş ve işgören arasındaki ayırmadan oluşur. Modern endüstride işgören genellikle son çıktıdan habersizdir ve neyin parçası olduğunun bilincinde olamaz (Faunce, 1968: 108 Akt: Fettahlıoğlu, 2006: 32). İş sürecine olan katkısını yetersiz veya önemsiz bulan çalışan yaptığı işe ve örgütteki etkisine bir anlam verememekte bu doğrultuda neden bu işin bir parçası olduğunu sorgulamaktadır. Kendisini ve işini gereksiz gören bireyin yaşadığı bu anlamsızlık işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Babadağ, 2017: 50).

3.2.3. Normsuzluk

Normsuzluk veya kuralsızlık bireyin belirli hedeflerine toplum tarafından kabul görmüş kural ve ilkeler yerine, toplum tarafından kabul görmeyen ve benimsenmeyen davranışlar yoluyla ulaşabileceğine inanmasıdır (Seeman, 1983: 173). Toplumun benimsediği ve kabul ettiği kuralların kişiye anlamlı gelmemesi, amaçlara ulaşmak için toplumun kabul ettiği ahlaki kuralların dışında hareket etme ve amaca ulaşmada gayri meşru davranışların da mubah olduğu duygusu normsuzluk olarak ifade edilmektedir (Zengin ve Kaygın, 2016: 396). Diğer bir ifadeyle normsuzluk toplumun davranışlarını düzenleyen değerlerin bireye anlamlı gelmemesidir (Başaran, 1992: 229). Normsuzluk aynı zamanda anomi kavramı ile beraber kullanılmaktadır. Anomi toplum kurallarının artık bireyin davranışlarına yön verme gücünü kaybetmesi veya herkes tarafından kabul göreceği yeni kuralları oluşturamamış bir toplumda, birlikteliği sağlayacak bağların kopması halidir (Şimşek vd., 2006: 571; Ergil, 2012: 251). Ergil'e (2012: 67) göre sisteme ve düzeltilebileceğine yönelik inançlarını kaybeden birey önemini kaybeden kurallar yerine kendi tercihleri doğrultusunda hareket eder. Bu durumda bireyler toplumun genel süreçlerinden geri çekilerek kendi kurallarını, başka bir ifadeyle alt kültürlerini oluşturur.

3.2.4. Topluma Yabancılaşma

Sosyal uzaklaşma veya yalıtılmışlık olarak da adlandırılan topluma yabancılaşma kişinin psikolojik durumundan veya çevreden kaynaklanan sebeplerle fiziksel çevresinden ya da sosyal ilişkilerde bulunmaktan kaçınmasıdır (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 87-88). Seeman (1983: 176) yalıtılmışlığı sosyal ilişkilerden kopuk olma, arkadaş edinememe ve insanlarla etkileşim kuramama, tek başına yaşama durumu olarak

tanımlamaktadır. Örgütsel düzeyde ise biçimsel olmayan gruplara girememe, uyumlu ilişkiler kuramama durumudur. Seeman (1959: 788-789) topluma yabancılaşma durumunun entelektüeller için daha fazla söz konusu olduğuna dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda yabancılaşmayı toplumun yüksek değer verdiği amaçların birey için bir anlam taşımaması olarak kabul etmektedir. Seeman, topluma yabancılaşmanın toplumsal düzende bir eksiklik anlamı taşımadığını ve bireysel beklenti ve yönelimlerin farklılığından doğduğunu ileri sürmektedir (Babür, 2009: 27).

Yabancılaşmış kişi kendisini çevresinden ayrı ve çevresiyle bağlı olmayan bir “yalnız ada” gibi görebilmekte ve bir anlamda izolasyonu kabul etmiş görünmektedir. Bireyin ilgisinin zayıf kalması, diğer insanlara kıyasla kendisini bir şey yapmayan biri olarak görmesi, yaşamını anlamsız bulması ve “ben kimim?” sorusuna yanıt bulmakta zorlanması bireysel olarak yabancılaşmanın veya yalıtılmışlığın doğduğunun göstergesidir (Şimşek vd., 2006, 575).

3.2.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşma bireyin sahip olduğu kapasitenin ve kendi varlığının farkına varamaması (Fettahlioğlu, 2006: 35), yeteneklerini keşfedememesi durumudur. Kendine yabancılaşan birey normal şartlarda doyum sağlayan faktörlerle tatmin olamaz ve doyum sağlayıcı faktörlere ilgisiz kalır (Tutar, 2010: 180). Bireyin belirli bir davranışının beklentileri ile örtüşmemesi, kendi varlığına yabancılaşması ile sonuçlanır (Tolan, 2005: 303). Seeman (1983: 176) iş ortamında kendine yabancılaşmanın iki yönünü ifade etmektedir. Birincisi, çalışanın işte kendini ortaya koyamaması, ikincisi ise işin çalışan için içsel bir anlam ifade etmemesidir. Seeman’a göre kendine yabancılaşmış çalışan işin iç faktörlerinden ziyade ücret, güvenlik vb. dış faktörlerle ilgilenmektedir. Kendine yabancılaşmış çalışanlar verilen görevi yerine getirirken yaptıkları işten veya üstlendikleri rollerden neredeyse hiçbir kişisel doyum sağlayamaz (Özler ve Dirican, 2014: 293). Kişinin hayattan bir tat alamaması ve hâkim olan sosyal yapıya uyum sağlamada zorlanması kendine yabancılaşma ortamına sürüklendiğini göstermektedir (Şimşek vd., 2006: 575).

3.3. İŞE YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ

Örgütler amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürken çeşitli faktörlerden olumlu veya olumsuz etkilenmektedir. Yabancılaşma sosyolojik temelli ve oldukça geniş bir kavramdır. Bu nedenle araştırmacılar yabancılaşmanın oluşmasında etkili birçok faktör ifade etmiştir. Bu çalışmada yabancılaşma örgütsel düzeyde incelenmektedir. Örgütsel düzeyde çalışanların işe yabancılaşmasında etkili olabilecek faktörleri örgütsel ve çevresel nedenler olarak iki başlıkta sınıflandırmak mümkündür.

3.3.1. Örgütsel Nedenler

İşe yabancılaşmanın oluşmasında etkili olan örgütsel nedenler şunlardır:

3.3.1.1. Yönetim Biçimi

Farklı yönetim biçimleri çalışanlar üzerinde farklı etkiler doğurmakta ve onların örgüte ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Yöneticiler çalışanları soyutlayan bir yönetim biçimi tercih ettiklerinde başarılı olmaları güçleşecektir. Örgütün her kademesinin yönetime dahil olabileceği, karşılıklı iletişimin sağlanacağı, çalışanlara güven duygusunun aşılanacağı bir yönetim biçimi onların tutumlarını değiştirecek ve örgütün başarılı olmasına katkı sağlayacaktır (Babür, 2009: 44).

Merkezileşmenin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde bireyin sosyal ihtiyaçlarını karşılaması zorlaşmakta ve örgütte sosyalleşme süreçlerine dahil olamayan birey kendini sosyal bir varlık yapan değerleri inkâr ederek yabancılaşmaktadır (Tutar, 2010: 182). Aiken ve Hage (1966) merkeziyetçiliğin ve biçimselliğin yüksek olduğu örgütlerde yabancılaşmanın daha belirgin olduğunu belirtmiştir. Çalışanların karar alma sürecine katılma imkanının olmadığı, katı kuralların ve aşırı kontrolün hâkim olduğu örgütlerde yabancılaşma düzeyi yüksektir (Fettahlioğlu, 2006: 39). Günümüz örgütlerinin birçoğunda işlemler çalışanların dışında gerçekleşmektedir. Çalışanların düşünen çalışan olmalarından ziyade verilen talimatlara uyan olmaları takdir görmektedir. Sürekli dışarıdan yönetilen ve kendi kişiliği ile işe katılım sağlayamayan çalışan işe ilgi duyamamakta ve işin nihai anlamıyla ilgili bilgi sahibi olamamaktadır. Bu doğrultuda çalışan işine ve örgüte zamanla yabancılaşmaktadır (Esin, 1982: 109-110). Biçimsel bir yönetimin hâkim olduğu, çalışanın bir araç veya makine gibi görüldüğü ve karar alma

süreçlerine dahil edilmediği örgütlerde çalışanın gitgide örgütten kopacağı ve yabancılaşacağı düşünülmektedir (Moç, 2018: 44-45).

3.3.1.2. Örgüt Büyüklüğü

Örgütler için büyüme birçok faydaların yanında birçok problemler de getirir. Örgüt büyüdükçe karmaşık bir hal alır. Büyüme ile beraber yönetim ve denetim alanı genişler. Büyüyen bir örgütte yöneticilerin ve üst kademedeki çalışanların iş yükü artar ve yetki devri yapılması gerekir; ancak yöneticinin gücünü ve yetkisini azaltmak istememesinden kaynaklanan sorunlar doğabilir. Büyüme ile beraber örgütün ihtiyaç duyacağı nitelikte ve uzmanlıkta çalışanlar kolaylıkla bulunmayabilir. Çalışanlar örgütün büyüklüğünden ötürü üstlerine ve diğer yöneticilere ulaşmakta sorun yaşayabilir. Farklı özelliklere sahip birçok insanın bir araya gelmesi bütünlüğün sağlanmasını zorlaştırır. Çalışanların iletişim kurmakta sıkıntı çekmeleri ve işin tamamına dahil olamamaları yabancılaşmaya yol açabilir (Babür, 2009: 46).

3.3.1.3. Bilgi Akışı

Örgütlerde bilgi akışını sağlayan biçimsel ve biçimsel olmayan iki tür iletişim kanalı vardır. Biçimsel iletişim kanalı örgütteki hiyerarşik yapıya göre kimin kiminle iletişimde bulunacağını belirler. Biçimsel iletişim sisteminin eksik kalmasıyla doğan ihtiyaçların sağlanması için oluşturulan doğal gruplar ise biçimsel olmayan iletişim kanallarını ortaya çıkarır. Biçimsel olmayan iletişim dedikodu ve söylentiler şeklinde gelişir. Bilgi akışının etkili bir şekilde sağlanamadığı durumlarda çalışanların gerekli ve doğru bilgilere ulaşamaması örgüte ilişkin yanlış tutumlar doğurabilir, örgütte kutuplaşmalara ve sonuçta yabancılaşmaya neden olabilir (Moç, 2018: 47; Babür, 2009: 45).

3.3.1.4. Çalışma Koşulları

Çalışanın çalışma koşullarını yeterli bulmaması yaptığı işi etkilemekte ve işine yabancılaşmasına neden olabilmektedir. Çalışma koşulları genel olarak ücret, çalışma ortamındaki iş güvenliği, sıcaklık, gürültü, temizlik, aydınlanma, mesai saatleri, ulaşım, ast-üst ilişkileri gibi birçok faktörü kapsamaktadır (Eroğlu, 2004: 403). Çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı, memnuniyetsizlik doğurabilecek koşullar kişinin tatminsizliğine ve işe yabancılaşmasına sebep olacaktır (Kökalan ve Anaş, 2016: 100).

3.3.1.5. Üretim Biçimi ve İş bölümü

Birim üretim şeklinde çalışan üretime yaptığı katkının farkında olarak emeği ile ürün arasında bir bağ kurmaktadır. Böyle bir durumda çalışanın işe yabancılaşmaması beklenir. Halbuki seri üretim şeklinde bir montaj hattında çalışan birey kişisel yeteneklerini kullanamaz ve ürün ile emeği arasında anlamlı bir bağ kuramayabilir. Böyle bir durumda yabancılaşma yaşayabilir (Babür, 2009: 48).

3.3.2. Çevresel Nedenler

İşe yabancılaşmanın oluşmasında etkili olan çevresel nedenler şunlardır:

3.3.2.1. Teknolojik Yapı

Pappenheim (2002: 30-34) teknoloji ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyle ilgili iki farklı görüş bulunduğunu ifade etmektedir. Birinci görüşe göre teknoloji gelişimi ve ilerlemeyi ifade etmektedir. İkinci görüşe göre teknolojinin insani değerleri olumsuz etkilediği öne sürülmektedir. Bu görüşe göre teknolojik gelişmelerle beraber kontrol insandan makinelere geçmektedir. İnsan, teknolojinin kazanması karşısında insanlığın kaybettiği bir gelişmenin kurbanı olarak görülmektedir. Yuchtman ve Gotlieb'in (1985) yaptığı çalışmada teknolojik değişmelerin yabancılaşmayı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Fettahlıoğlu, 2006: 38).

3.3.2.2. Politik ve Hukuki Yapı

Demokratik sistemlerde politik yapı, hükümet değişiklikleriyle değişebilir. Bu doğrultuda işletmeler politika, plan ve stratejilerini gözden geçirme ve yeni politik şartlara uyum sağlama ihtiyacı duyar (Müftüoğlu, 1989: 24). İşletmelerin kurulma, büyüme ve sona ermeleri hukuk kurallarına bağlı olduğundan örgütler ile hukuki yapı arasında önemli bir ilişki vardır. Hukuk kurallarının birbiriyle uyuşmaması, zamanında yürürlükte olmaması, ihtiyaçlara ve işin gerekliliklerine cevap vermemesi örgütsel işleyişi zorlayabilir. Birbiriyle bağdaşmayan, toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasi gerçeklerden uzak kurallar işleyişi aksatır, etkinliği ve verimliliği azaltarak çalışanların yabancılaşmasını tetikler (Tosun, 1990: 683).

3.3.2.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı

Örgütler içinde bulundukları toplumun özelliklerini taşır. Aynı zamanda her örgütün bu toplumsal yapıda diğerlerinden ayrılmasını sağlayan kendine özgü özellikleri

vardır (Başaran, 1991: 239-241). Birey ait olduğu toplumun kültürel değerlerinden etkilenmektedir. Örgütte kendini sosyal yapıdan farklı bir yerde gören çalışanın uyum sorunları yaşaması yabancılaşmayı tetiklemektedir. Bireyin kültürel özellikleri örgüt kültürü ile bağdaşmasa da örgüt içerisinde örgüt kültürüne göre hareket etmesi gerekir. Kendi değerleri ile uyuşmayan değer yargılarının hâkim olduğu bir ortamda çalışan sadece maddi kazanç sağlamak için o değerlere inanıyormuş gibi görünmek zorunda kalacak ve bu doğrultuda yabancılaşmaya başlayacaktır (Babür, 2009: 37-38).

3.3.2.4. Ekonomik Yapı

Örgüt dışında gelişen ekonomik yapı örgütü de büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin ekonomik koşulları göz önüne almaları gerekir. Ülke veya dünya ekonomisinde yaşanan kriz, işsizlik, belirsizlik gibi sorunlar bireyde gelecek kaygısı gibi korku ve endişelere sevk etmektedir. Bulunduğu çevredeki ekonomik yapı içerisinde hayatını devam ettirebilmek için gereken kaynaklara sahip olmadığı durumda birey bundan olumsuz etkilenmekte ve hayal kırıklıkları yaşamaktadır (Babür, 2009: 35; Eren, 2004: 299).

3.3.2.5. Sanayileşme, Kentleşme ve Sosyal Çözülme

Sanayileşme ile beraber gözlenen teknolojik değişiklikler bireyin iş karşısında kendini yetersiz hissetmesine neden olmaktadır. Bireyin uyum sağlama kapasitesinin üzerinde gerçekleşen toplumsal değişimler yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Önal, 2015: 38). Sanayileşmenin tetiklediği kentleşme süreciyle beraber kentlerin nüfuslarının aşırı artış göstermesinin kişilerarası ilişkilere önemli etkileri olmuştur. Toplumsal ilişkilerin sayısının önemli ölçüde artmasıyla beraber kalitesi düşmüştür. Kuru kalabalık olarak ifade edilen ilişkiler bireyin yalnızlığını gideremez ve toplumdan soyutlanmasına neden olur (Tosun, 1990: 778). Kırsaldan kente göç sebebiyle gerçekleşen gecekondulaşma, çarpık kentleşme, plansız sanayileşme, su kaynaklarının azalması, ekolojik dengenin bozulması, gürültü kirliliği ve yaşam alanlarında sosyal tesislerin eksikliği gibi birçok faktör yabancılaşmaya yol açabilmektedir (Erdoğan Erdem, 2019: 14).

3.3.2.6. Kitle İletişim Araçları

Kitle iletişim araçlarının amaçları dışında aşırı kullanımı birey ile toplum arasındaki bağların kopmasına ve bireyin yalnızlaşmasına neden olur. Araştırmalar kendini yalnız

hisseden bireylerin bireysel iletişim eksikliklerini gidermek için daha fazla kitle iletişim araçlarına yöneldiğini göstermektedir. Bu araçlar bireyin ihtiyaçlarını kısmen karşılar gibi görünmesine rağmen çevresinden kopmasına ve bireysel iletişim eksikliği yaşamasına neden olmaktadır (McLeod vd., 1966: 585 Akt: Babür, 2009: 42).

3.4. İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI

Örgütsel ve çevresel birçok faktörün etkisiyle yabancılaşma yaşayan bireyin davranışlarında yabancılaşmanın sonuçlarının görülmesi kaçınılmazdır. Yabancılaşma örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın yabancılaşması; iş tatminsizliğine, örgütsel sessizliğe, tükenmişlik sendromuna, çalışma yaşamının kalitesinin azalmasına, işten ayrılma niyetinin gelişmesine, devamsızlığın artmasına ve örgütsel bağlılığın düşmesine neden olmaktadır (Moç, 2018: 51). Yabancılaşma yaşayan birey aslında bilinçli bir şekilde kendini örgütten yalıtıp sessiz kalmayı tercih ederek tepkisini göstermektedir. Bazı durumlarda çalışan örgüte karşı kendini yabancı hissetse de orada olmak zorunda olduğu için bu şekilde tepkisini dışa vurmaktadır (Babür, 2009: 55). Çalışanların fikirlerinin önemsenmediği yönetim biçimlerinde çalışan işe ve örgüte yabancılaşmaktadır. Birey gelecek kaygısı ve hayatını devam ettirebilme ihtiyaçlarından dolayı örgütte kalmaya mecbur olduğu durumlarda kendini örgütten yalıtmakta ve sessiz kalmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 59).

Yabancılaşma yaşayan bireyin zamanla örgüte olan bağlılığının azalması örgüt için olumsuz bir durumdur. Bu durumun önüne geçmek için yöneticilerin çalışanlarıyla ilgilenmesi ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olması gerekir. İşinden tatmin olamayan çalışan giderek yabancılaşmaya başlar. Yabancılaşma sürecini atlatamayan çalışan ise tükenmişlik sendromu yaşamaya başlayacaktır. Örgüte bağlılığın azalması çalışanın devamsızlık göstermesi ve işten ayrılma gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında bütünlük sağlayamayan ve örgütte mutsuz olacağını düşünen çalışan ilgisizlik ve isteksizlik yaşayacaktır. Çalışanın motivasyonu ve bağlılığı artırılmalı, örgüt kültürünün bireylere uygun şekilde aktarılması sağlanmalıdır. Önlemler alınmadığı takdirde çalışanın işten ayrılması gibi olumsuz sonuçlar doğabilmektedir (Moç, 2018: 50-55).

Örgütlerde yabancılaşmaya karşı bazı önemlerin alınması gerekmektedir. Başlıca önlemler şunlardır:

- Yabancılaşma olgusunun varlığı kabul edilmeli ve erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir.
- Örgütte fiziki ortam ve psikolojik iklim iyileştirilmeye çalışılmalı ve çalışma hayatının kalitesi artırılmalıdır.
- Çalışanların yönetime katılma düzeyi artırılmalı, iş birliği ve takım çalışmaları desteklenmelidir.
- Stres yönetimi hayata geçirilmeli ve takımlar sürekli desteklenmelidir.
- Sosyal paydaşlığın önemi vurgulanarak bir sosyal politika uygulanmalıdır (Şimşek vd. 2006: 585).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalık ve Naktiyok'un (2018) iki özel hastanede istihdam edilen 313 çalışan üzerinde nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolünü inceledikleri araştırmaya göre, öz yeterliliğin sessizliği azalttığı söylenebilir. Araştırma sonucunda bireylerin öz yeterlilikleri ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların öz yeterlilikleri arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azaldığı bulunmuştur. Psikolojik sermayenin bileşenlerinden biri olan öz yeterlilik, bireyin kendine duyduğu inancı ifade etmektedir. Öz yeterliliği düşük çalışanın çalışma hayatında karşılaşacağı zorluklar karşısında performansının düşmesi ve sessizlik davranışı göstermesi beklenir.

Tutar, Oruç ve Gürsel (2018) Marmara bölgesinde faaliyet gösteren bir üniversitenin 91 idari personeli üzerinde yapmış oldukları araştırmada psikolojik sermayenin örgütsel sessizliği etkileyip etkilemediğini belirlemeye çalışmıştır. Elde edilen bulgular psikolojik sermayenin kabullenici sessizliği negatif yönde, savunma amaçlı sessizliği ve örgüt yararına sessizliği ise pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe birey kabullenici sessizlik davranışını daha az sergilemektedir. Ayrıca beklenenin aksine savunma amaçlı sessizlik davranışını daha fazla sergilediği bulunmuştur. Bunun sebebi çalışanların yöneticilerine güvenmemesi, yöneticilerden olumsuz geribildirim alma korkusu veya çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulması korkusu olabilir. Psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe örgüt yararına sessizlik davranışının da daha fazla sergilendiği tespit edilmiştir.

Kuşoğlu (2018) çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolünü incelediği tez çalışmasında gıda sektöründe üretim yapan yerel bir firmanın 356 çalışanından anket tekniğiyle veri toplamıştır. Araştırmanın sonucuna göre psikolojik sermaye arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizlik azalırken, prososyal sessizlik artmaktadır. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltırken, prososyal sessizliği az da olsa artırmaktadır. Dayanıklılık düzeyi arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizliğin azaldığı, prososyal sessizliğin ise az da olsa arttığı ifade edilmiştir. Umut düzeyi arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizlik azalmakta, örgütsel sessizlik ise az da olsa düşmektedir. Çalışanların iyimserlik düzeylerinin artması halinde de kabullenici ve savunmacı sessizliğin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şevik (2020) algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü araştırmıştır. Kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan 660 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel politikanın sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin iyimserlik ve dayanıklılık alt boyutları algılanan örgütsel politikanın olumsuz etkisini kısmen azaltarak çalışanların sessizlik düzeylerinin azalmasına neden olmuştur. Öz yeterlilik ve umut boyutlarının ise örgütsel politikanın sessizlik üzerindeki etkisinde aracılık etkisi görülmemiştir.

Koçak ve Çınar (2020) lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemek üzere havacılık alanında faaliyet gösteren bir işletmede araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik veriler incelendiğinde ise, psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların psikolojik sermaye seviyeleri ne kadar yüksek olursa sessizlik davranışlarının o kadar düşük olacağı söylenebilir.

Yukarıda belirtilen bu araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanın psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe örgütsel sessizlik davranışı azalır.

Tokmak (2014) duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini belirlemek üzere araştırmasını lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirmiştir. Ulaştığı bulgulara göre psikolojik sermayesi yüksek çalışanların istihdam edilmesi veya çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi duygusal emek kaynaklı işe yabancılaşmayı azaltacaktır.

Akdoğan ve Aydemir (2018) akademisyenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisini incelemiştir. Bulgular psikolojik sermayenin işe yabancılaşmayı azalttığını ortaya koymuştur. Öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları yabancılaşmayı etkilerken, umut boyutu ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Öz yeterlilik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, iyimserlik ve dayanıklılık ile negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Beklenenin aksine öz yeterlilik ile işe yabancılaşma arasında tespit edilen pozitif yönlü ilişkinin katılımcıların büyük çoğunluğunun araştırma görevlilerinden oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuç, öz yeterlilikleri yüksek olmasına rağmen araştırma görevliliğinin akademisyenlikte ilk adım olması nedeniyle görev ve sorumlulukların fazlalığı ve iş hayatıyla beraber eğitim hayatının da devam etmesinin getirdiği yükler gibi nedenlerle açıklanabilir.

Begenirbaş (2015) psikolojik sermayenin yabancılaşma ve duygu gösterimleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla sağlık sektöründe çalışan 187 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutları ile işe yabancılaşma arasında genel olarak negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarının işe yabancılaşma üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır. Genel olarak psikolojik sermayenin işe yabancılaşmayı önlediği ve psikolojik sermayesi yüksek çalışanların daha az yabancılaşma yaşadığı görülmüştür.

Çalışkan ve Pekkan (2017) psikolojik sermaye ve örgütsel desteğin işe yabancılaşmaya etkilerini araştırmıştır. Savunma sanayinde çalışan 396 kişiden anket yoluyla elde edilen verilerin analizi neticesinde psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının işe yabancılaşmayı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde azalttığı bulunmuştur.

Altun (2019) tez çalışmasında bankacılık sektöründe psikolojik sermayenin örgütsel yaşamda yalnızlık ve yabancılaşma üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmaya 270 kişi katılmıştır. Psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasındaki korelasyona bakıldığında, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile yabancılaşmanın güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre güçsüzleşme boyutunun öz yeterlilik ve umut boyutlarıyla negatif ve anlamlı ilişkisi varken; dayanıklılık ve iyimserlik ile ilişki yoktur. Öz yeterlilik, umut, dayanıklılık boyutları ile anlamsızlaşma arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır. İyimserlik ile anlamsızlaşma arasında bir ilişki görülmemiştir. Öz yeterlilik, umut, dayanıklılık boyutları ile kendine yabancılaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki varken; iyimserlik ile kendine yabancılaşma arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre genel olarak bireylerin psikolojik sermayesi yükseldikçe örgütsel yabancılaşma seviyeleri düşmektedir.

Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Çalışanın psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe işe yabancılaşma düzeyi düşer.

Çiftçi'nin (2015) örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri incelediği tez çalışmasında elde edilen bulgulara göre örgütsel sessizlik arttıkça işe yabancılaşmanın da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin iki yönlü olması söz konusudur. Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda örgütsel sessizliğin kişinin işine yabancılaşmasına yol açabileceği gibi, işe yabancılaşma sonucunda da kişinin sessizliğe yönelmesinin mümkün olduğu görülmüştür.

Deniz (2018) hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 396 çalışanı üzerinde anket tekniği ile gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Ulaşılan bulgular örgütsel sessizliğin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik işe yabancılaşmayı artırırken; prososyal sessizliğin işe yabancılaşmayı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Önal (2015) Çanakkale’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otellerde çalışanların yabancılaşma durumları ve örgütte sessiz kalma davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi hedeflemiştir. Yaptığı araştırma sonucunda yabancılaşma ile sessizlik arasında ilişki bulunduğu ve çalışanların yabancılaşmalarına bağlı olarak örgütte sessizlik gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile çalışanların işe yabancılaşmaları örgütte sessizlik davranışı sergilemelerinde etkilidir.

Aydınğün’ün (2015) çeşitli şehirlerde faaliyet gösteren otellerdeki 974 çalışan üzerinde uyguladığı araştırma ile elde edilen bulgular yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında orta dereceli pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

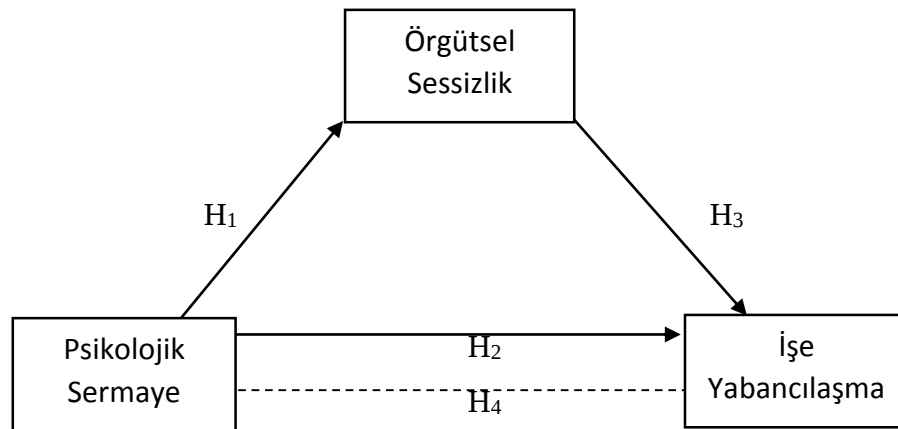
Yukarıda açıklanan görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Çalışanın örgütsel sessizlik davranışı arttıkça işe yabancılaşma düzeyi de artar.

Yukarıda açıklanan bulgular doğrultusunda örgütsel sessizliğin psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunması beklenebilir. Psikolojik sermaye işe yabancılaşma üzerinde doğrudan etkili olabileceği gibi örgütsel sessizliğe neden olarak da işe yabancılaşma düzeyini etkileyebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi vardır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir:



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından büyük önem arz eden insan kaynağından her zaman optimum fayda sağlanamayabilir. Çalışanlar çeşitli sebepler sonucunda sessizlik davranışı sergileyebilir veya işe yabancılaşma eğiliminde olabilir. Bu çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları ile ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu olgular arasındaki ilişki literatürde yeterince incelenmemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların çalışanların psikolojik sermayelerinin önemine dikkat çekerek gerek örgüt gerekse çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuran örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olgularının nasıl azaltılabileceği konusunda yol gösterici olması beklenmektedir.

4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketi oluşturmak için gerekli literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler seçilmiştir. Ölçeklerin orijinal dilinin İngilizce olması nedeniyle ölçekler önce İngilizceden Türkçeye, sonra Türkçeden tekrar İngilizceye tercüme edilmiş olup yapılan değerlendirmeler sonucunda herhangi bir anlam kayması olmadığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan soru formu 4 bölümden oluşmakta olup toplam 56 madde içermektedir. Anketin ilk bölümünde yer alan 7 madde demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, görev grubu, unvan) ölçmeye yöneliktir. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde ise sırasıyla psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Psikolojik sermaye düzeyini ölçmek amacıyla Luthans, Youssef ve Avolio (2007)'nin geliştirdiği 24 maddeden oluşan 4 boyutlu (öz yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) psikolojik sermaye ölçeğinin Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik düzeyini ölçmek için Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğinden yararlanılmıştır. 15 ifadeden oluşan ölçek üç farklı sessizlik türünün (kabullenici, savunmacı, prososyal) belirlenmesine imkân vermektedir. İşe yabancılaşmayı ölçmek amacıyla kullanılan ölçek ise Maddi,

Kobasa ve Hoover (1979)'ın geliştirdiği 12 maddelik ölçeğin Hirschfeld ve Feild (2000) tarafından uyarlanan 10 maddelik halidir. Araştırmada kullanılan psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma ölçekleri 5'li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum 3-Kararsızım 5-Kesinlikle Katılıyorum).

4.4. ARAşTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın ana kütlesi bir üniversitesinin akademik ve idari birimlerinde faaliyet gösteren 380 çalışandan oluşmaktadır. %95 güven düzeyinde %5 hata payı ile seçilecek örneklem büyüklüğü 191 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Cevaplama hataları ve geri dönüş yapmayacak cevaplayıcılar düşünülerek basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 205 çalışana anket dağıtılmıştır. Anketler yüz yüze ve sanal ortamda cevaplanmıştır. 202 anket analizlerde kullanılmıştır.

4.5. ARAşTIRMANIN İSTATİSTİKSEL BULGULARI

Uygulanan anketler sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS 25.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Bu bölümde demografik veriler, ölçeklere ait güvenilirlik ve faktör analizleri sonuçları ile tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Ardından değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Son olarak regresyon analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

4.5.1. Örnekleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanalara ilişkin demografik bulgular Tablo 4.1.'de gösterilmiştir:

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bulgular

		Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	125	61,9
	Kadın	77	38,1
Medeni Durum	Bekar	87	43,1
	Evli	115	56,9
Yaş	25 ve altı	9	4,5
	26-35 yaş	129	63,9
	36-45 yaş	45	22,3
	46-55 yaş	16	7,9
	56 yaş ve üzeri	3	1,5
Eğitim Durumu	Lise	2	1,0
	Ön Lisans	7	3,5
	Lisans	49	24,3
	Lisansüstü	144	71,3
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	36	17,8
	2-4 yıl	64	31,7
	5-7 yıl	60	29,7
	8 yıl ve üstü	42	20,8
Görev Grubu	Akademik Personel	142	70,3
	İdari Personel	60	29,7
Akademik Unvan	Öğretim Görevlisi	15	7,4
	Öğretim Görevlisi Dr.	5	2,5
	Araştırma Görevlisi	66	32,7
	Araştırma Görevlisi Dr.	5	2,5
	Dr. Öğretim Üyesi	35	17,3
	Doçent Dr.	15	7,4
	Profesör Dr.	1	0,5

Tablo 4.1'e göre örneklemin %61,9'unu erkekler oluşturmaktadır. %38,1'i ise kadındır. %43,1'i bekar, %56,9'u evlidir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%63,9) 26-35 yaş aralığında ve (71,3) lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Kurumda 2-4 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlar örneklemin %31,7'sini oluşturmaktadır. Örneklemin büyük bir çoğunluğu (%70,3) akademik personel olarak görev yaparken, (%29,7) kalan kısmı idari personel olarak görev yapmaktadır. Unvan

sorusu yalnızca akademik personele sorulmuş olup Araştırma Görevlisi unvanıyla görev yapan akademik personel örneklemin %32,7'sini oluşturmaktadır.

4.5.2. Güvenilirlik Analizi ve Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için ölçeklerin tutarlılıkları incelenmiştir. Güvenilirlik için Cronbach Alfa değerinin 0,70'den büyük olması gerekmektedir (Naktiyok, 2004: 243-244). Cronbach Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik seviyesi yükselmektedir. Bu değer düşük çıktığı durumlar ise testin homojen olmadığını gösterir.

Açıklayıcı faktör analiziyle değişkenlerin temelindeki boyutlar tespit edilmektedir. Faktör analizi yapabilmek için ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleriyle faktör analizine uygun olup olmadığının ölçülmesi gerekir. Analizlerde kullanılan ölçeklere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik testi uygulanmış ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 4.2'de gösterilmiştir:

Tablo 4.2. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Bartlett Küresellik Testi

Ölçekler	KMO Testi	Serbestlik Derecesi (sd)	P
Psikolojik Sermaye Ölçeği	0,894	153	,000
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,875	105	,000
İşe Yabancılaşma Ölçeği	0,873	45	,000

Tablo 4.2'de görülen ölçeklere ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerlerinin 0,60'dan büyük olması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin sonuçları ise tüm ölçeklerde verilerden anlamlı faktörler çıkacağını göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak amacıyla ölçeklerin her birine faktör analizi uygulanmıştır.

4.5.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Psikolojik sermaye ölçeğini oluşturan 24 maddeye açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör yükü 0,40'ın altında olan veya birden fazla faktöre yüklenen maddeler analizden çıkarılmıştır. Tablo 4.3'te bu analizin sonuçları özetlenmiştir:

Tablo 4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1.Faktör: Umut		7,946	20,636	20,636	0,873
Şu anda enerjik bir şekilde işimle ilgili hedeflerimin peşinden gitmekteyim.	0,763				
Şu an, iş ile ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek için gerekli enerjiye sahibim.	0,747				
Hedeflerimi gerçekleştirmek için odaklanırım.	0,739				
Hedeflenenden daha az performans sergilediğim sonucuna varırsam, kendimi geliştirmek için farklı yollar bulmaya çalışırım ve daha iyisini yapmaya başlarım.	0,709				
İşimle ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek için çeşitli yollar geliştirmiş bulunmaktayım.	0,646				
Hedefler konulduğunda “istenirse mutlaka bir yol bulunur” inancı ile çalışırım.	0,633				
2.Faktör: Dayanıklılık		1,426	16,358	36,994	0,848
Kurumumda hayal kırıklığına uğradığım zaman hızlı bir şekilde toparlanır ve bu durumun üstesinden gelirim.	0,763				
Kurumumda karşı karşıya kalabileceğim zorluklara hazırım ve bu zorluklar karşısında cesaretliyim.	0,756				
Kurumumda karşılaştığım stresli durumları hızlı bir şekilde aşarım.	0,648				
Kurumumda bana çok fazla sorumluluk verilmesi beni korkutsa da başarılı bir şekilde bu durumu yönetebilirim.	0,609				
Kurumumda karşılaştığım zorlukların üstesinden gelirim.	0,507				
3.Faktör: İyimserlik		1,200	14,568	51,561	0,756
Kurum içinde karşılaştığım her sorunun olumlu taraflarının da olduğuna inanırım.	0,735				
Kurum içinde karşılaştığım problemlere genellikle çözüm bulurum.	0,698				
Zor bir durumla karşı karşıya kalırsam, işlerin yoluna gireceğine inanırım.	0,644				
İşimle ilgili gelecekteki durumum konusunda iyimserim.	0,615				
4.Faktör: Öz Yeterlilik		1,000	12,700	64,261	0,755

Çalıştığım kurum dışındaki insanlarla (yetkililerle) işle ilgili problemlerin tartışılması konusunda kendime güvenirim.	0,810	
Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.	0,762	
İş yerindeki amirimin daha önce hiç yapmadığım bir işle beni görevlendirmesi durumunda o işin üstesinden gelebileceğime inancım tamdır.	0,643	

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi psikolojik sermaye 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Faktör yüklerinin düşük olması ve birden fazla faktöre aynı anda yüklenmeleri nedeniyle 6 madde analizden çıkarılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin 4 alt faktörünün öz değerleri 0,996 ile 7,946 arasında değişmektedir. İçerdiği değişkenler psikolojik sermayedeki toplam varyansın %64,26'sını açıklamaktadır. Psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa değerleri 0,755 ile 0,873 arasında olduğu ve tüm alt boyutların güvenilir olduğu görülmüştür.

4.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 4.4'de örgütsel sessizlik ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizinin sonuçları verilmiştir:

Tablo 4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1.Faktör: Savunmacı Sessizlik		6,370	27,917	27,917	0,941
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0,889				
Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	0,849				
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.	0,840				
Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0,834				

Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	0,758				
2.Faktör: Prososyal Sessizlik		3,504	23,344	51,261	0,879
Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	0,898				
Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0,897				
Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	0,843				
Gizli kalması gereken bilgileri bu kurum ile olan iş birliğime dayanarak kendime saklarım.	0,781				
Bu kuruma yararlı olmak amacıyla işle ilgili sahip olduğum özel bilgileri saklarım.	0,741				
3.Faktör: Kabullenici Sessizlik		1,119	22,032	73,293	0,867
Değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	0,795				
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	0,789				
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım	0,745				
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,689				
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	0,666				

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi örgütsel sessizlik ölçeğindeki ifadeler orijinal ölçekte olduğu gibi 3 boyutta toplanmıştır. Bu boyutların öz değerlerinin 1,119 ile 6,370 arasında değiştiği ve ölçekteki ifadelerin toplam varyansın %73,29’unu açıkladığı görülmektedir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin alt faktörlerinin Cronbach Alfa değerleri 0,867 ile 0,941 arasındadır. Bu değerler yüksek güvenilirliği ortaya koymaktadır.

4.5.2.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 4.5’de işe yabancılaşma ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir:

Tablo 4.5. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktör Yükü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
İşe Yabancılaşma Ölçeği		4,522	45,217	45,217	0,856
İşimi elimden geldiğince iyi şekilde yapmak için kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek.	0,783				
İşimden keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.	0,748				
İnsanların yaptıkları işin topluma bir değer kattığını düşündüklerine inanmıyorum.	0,741				
İş söz konusu olduğunda coşku duymayı hayal bile edemiyorum (iş ile coşku duygusunu birlikte düşünemiyorum).	0,738				
İnsanların işlerinde çok çalışmasının bir önemi yok, sadece üst kademelerdeki çok az kişi işten gerçekten kazançlı çıkmaktadır.	0,719				
Ne kadar çok çalışırsan çalış, hiçbir zaman hedeflerine ulaşmış gözükmüyorsun.	0,697				
İş hayatının büyük kısmı anlamsız faaliyetlerle ziyan olmaktadır.	0,644				
Sıradan ve rutin işler yapılmaya değmeyecek kadar sıkıcıdır.	0,542				
Niçin çalıştığımı ve çalışmamın ne işe yaradığını bilmiyorum.	0,527				
Hayatını kazanmak (geçinmek) için çalışan kişiler, yöneticiler tarafından manipüle edilmektedir (yöneticileri fark ettirmeden onları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmektedir).	0,517				

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi işe yabancılaşma ölçeğindeki ifadeler orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutta toplanmıştır. Elde edilen faktörün öz değeri 4,522 olup toplam varyansın %45,21’ini açıklamaktadır. İşe yabancılaşma ölçeğine ait maddelerin faktör yükleri 0,517 ile 0,783 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değerinin 0,856 olması yüksek güvenilirliği ifade etmektedir.

4.5.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini gösteren öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutlarındaki ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri sırasıyla Tablo 4.6, Tablo 4.7, Tablo 4.8 ve Tablo 4.9’da verilmiştir:

Tablo 4.6. Öz yeterlilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.	4,30	0,74	1	0,5	7	3,5	8	4,0	100	49,5	86	42,6
Çalıştığım kurum dışındaki insanlarla (yetkililerle) işle ilgili problemlerin tartışılması konusunda kendime güvenirim.	4,20	0,74	1	0,5	6	3,0	15	7,4	109	54,0	71	35,1
İş yerindeki amirimin daha önce hiç yapmadığım bir işle beni görevlendirmesi durumunda o işin üstesinden gelebileceğime inancım tamdır.	4,19	0,77	2	1,0	4	2,0	21	10,4	102	50,5	73	36,1
Genel	4,23	0,61										

Tablo 4.6’ya göre öz yeterlilik alt faktörünün genel ortalaması 4,23’dür. En yüksek ortalama (4,30) ‘uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim’ maddesine aittir. En düşük ortalama (4,19) ise ‘iş yerindeki amirimin daha önce hiç yapmadığım bir işle beni görevlendirmesi durumunda o işin üstesinden gelebileceğime inancım tamdır’ maddesine aittir.

Tablo 4.7. İyimserlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşimle ilgili gelecekteki durumum konusunda iyimserim.	3,92	0,94	4	2,0	12	5,9	39	19,3	89	44,1	58	28,7

Tablo 4.8'e göre umut alt faktörünün genel ortalaması 4,11'dir. En yüksek ortalama (4,25) 'hedefler konulduğunda istenirse mutlaka bir yol bulunur inancı ile çalışırım' maddesine aittir. En düşük ortalama (3,98) ise 'işimle ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek için çeşitli yollar geliştirmiş bulunmaktayım' maddesine aittir.

Tablo 4.9. Dayanıklılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kurumumda karşılaştığım zorlukların üstesinden gelirim.	4,05	0,70	1	0,5	6	3,0	20	9,9	129	63,9	46	22,8
Kurumumda karşılaştığım stresli durumları hızlı bir şekilde aşarım.	3,64	0,86	2	1,0	19	9,4	55	27,2	99	49,0	27	13,4
Kurumumda bana çok fazla sorumluluk verilmesi beni korkutsa da başarılı bir şekilde bu durumu yönetebilirim.	4,04	0,77	2	1,0	5	2,5	29	14,4	113	55,9	53	26,2
Kurumumda karşı karşıya kalabileceğim zorluklara hazırım ve bu zorluklar karşısında cesaretliyim.	4,03	0,72	0	0	7	3,5	29	14,4	116	57,4	50	24,8
Kurumumda hayal kırıklığına uğradığım zaman hızlı bir şekilde toparlanır ve bu durumun üstesinden gelirim.	3,75	0,91	4	2,0	13	6,4	52	25,7	93	46,0	40	19,8
Genel	3,90	0,63										

Tablo 4.9'a göre dayanıklılık alt faktörünün genel ortalaması 3,9'dır. En yüksek ortalama (4,05) 'kurumumda karşılaştığım zorlukların üstesinden gelirim' maddesine aittir. En düşük ortalama (3,64) ise 'kurumumda karşılaştığım stresli durumları hızlı bir şekilde aşarım' maddesine aittir.

4.5.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini gösteren kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik boyutlarındaki ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri sırasıyla Tablo 4.10, Tablo 4.11 ve Tablo 4.12'de verilmiştir:

Tablo 4.10. Kabullenici Sessizlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,19	0,96	47	23,3	96	47,5	35	17,3	21	10,4	3	1,5
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2,24	0,94	41	20,3	100	49,5	35	17,3	24	11,9	2	1,0
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2,02	0,83	51	25,2	111	55,0	25	12,4	14	6,9	1	0,5
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	2,01	0,89	59	29,2	99	49,0	28	13,9	14	6,9	2	1,0
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,17	1,00	53	26,2	93	46,0	28	13,9	25	12,4	3	1,5
Genel	2,12	0,75										

Tablo 4.10'a göre kabullenici sessizlik alt faktörünün genel ortalaması 2,12'dir. En yüksek ortalama (2,24) 'alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım' maddesine aittir. En düşük ortalama (2,01) ise 'lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim' maddesine aittir.

Tablo 4.11. Savunmacı Sessizlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	2,00	1,01	73	36,1	81	40,1	26	12,9	18	8,9	4	2,0

Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1,93	0,96	72	35,6	96	47,5	17	8,4	11	5,4	6	3,0
Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1,94	0,96	75	37,1	87	43,1	21	10,4	16	7,9	3	1,5
Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1,92	0,95	74	36,6	92	45,5	19	9,4	12	5,9	5	2,5
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.	1,86	0,90	76	37,6	98	48,5	13	6,4	11	5,4	4	2,0
Genel	1,92	0,86										

Tablo 4.11'e göre savunmacı sessizlik alt faktörünün genel ortalaması 1,92'dir. En yüksek ortalama (2,00) 'yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam' maddesine aittir. En düşük ortalama (1,86) ise 'yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim' maddesine aittir.

Tablo 4.12. Prososyal Sessizlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Gizli kalması gereken bilgileri bu kurum ile olan iş birliğime dayanarak kendime saklarım.	3,82	1,29	16	7,9	26	12,9	15	7,4	66	32,7	79	39,1
Bu kuruma yararlı olmak amacıyla işle ilgili sahip olduğum özel bilgileri saklarım.	3,65	1,34	20	9,9	30	14,9	18	8,9	66	32,7	68	32,7
Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	4,13	1,06	10	5,0	9	4,5	16	7,9	76	37,6	91	45,0

Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4,28	1,00	8	4,0	7	3,5	11	5,4	70	34,7	106	52,5
Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4,39	0,93	6	3,0	7	3,5	6	3,0	66	32,7	117	57,9
Genel	4,05	0,93										

Tablo 4.12'ye göre prososyal sessizlik alt faktörünün genel ortalaması 4,05'dir. En yüksek ortalama (4,39) 'bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim' maddesine aittir. En düşük ortalama (3,65) ise 'bu kuruma yararlı olmak amacıyla işle ilgili sahip olduğum özel bilgileri saklarım' maddesine aittir.

4.5.5. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini gösteren ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri Tablo 4.13'te verilmiştir:

Tablo 4.13. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Hayatını kazanmak (geçinmek) için çalışan kişiler, yöneticiler tarafından manipüle edilmektedir (yöneticileri fark ettirmeden onları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmektedir).	2,87	1,04	21	10,4	51	25,2	74	36,6	46	22,8	10	5,0
Niçin çalıştığımı ve çalışmamın ne işe yaradığını bilmiyorum.	1,77	1,03	101	50,0	73	36,1	8	4,0	13	6,4	7	3,5
İş hayatının büyük kısmı anlamsız faaliyetlerle ziyan olmaktadır.	2,39	1,09	44	21,8	81	40,1	40	19,8	29	14,4	8	4,0
Ne kadar çok çalışırsan çalış, hiçbir zaman hedeflerine ulaşmış gözüküyorsun	2,24	1,05	55	27,2	79	39,1	35	17,3	30	14,9	3	1,5

İş söz konusu olduğunda coşku duymayı hayal bile edemiyorum (iş ile coşku duygusunu birlikte düşünemiyorum).	1,95	0,88	67	33,2	96	47,5	23	11,4	15	7,4	1	0,5
İnsanların işlerinde çok çalışmasının bir önemi yok, sadece üst kademelerdeki çok az kişi işten gerçekten kazançlı çıkmaktadır.	2,32	1,10	50	24,8	80	39,6	39	19,3	24	11,9	9	4,5
Sıradan ve rutin işler yapılmaya değmeyecek kadar sıkıcıdır.	2,41	1,07	39	19,3	87	43,1	37	18,3	32	15,8	7	3,5
İşimi elimden geldiğince iyi şekilde yapmak için kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek.	1,71	0,78	90	44,6	90	44,6	14	6,9	7	3,5	1	0,5
İşimden keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.	1,72	0,87	95	47,0	84	41,6	11	5,4	9	4,5	3	1,5
İnsanların yaptıkları işin topluma bir değer kattığını düşündüklerine inanmıyorum.	2,28	1,15	57	28,2	79	39,1	27	13,4	30	14,9	9	4,5
Genel	2,16	0,67										

Tablo 4.13'e göre işe yabancılaşma değişkeninin genel ortalaması 2,16'dır. En yüksek ortalama (2,87) 'hayatını kazanmak (geçinmek) için çalışan kişiler, yöneticiler tarafından manipüle edilmektedir -yöneticileri fark ettirmeden onları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmektedir' maddesine aittir. En düşük ortalama (1,71) ise 'işimi elimden geldiğince iyi şekilde yapmak için kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek' maddesine aittir.

4.5.6. Değişkenler Arasındaki İlişki

Korelasyon analizi değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, olması durumunda bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif olması pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığını veya birinin azalırken diğerinin de azaldığını gösterir. Negatif

olması ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığını, biri azalırken diğerinin arttığını gösterir.

Psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren Pearson korelasyon katsayılarını içeren korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.14’te verilmiştir:

Tablo 4.14. Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler

	Psikolojik Sermaye	Örgütsel Sessizlik	İşe Yabancılaşma	Öz Yeterlilik	İyimserlik	Umut	Dayanıklılık	Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Prososyal Sessizlik
Psikolojik Sermaye	1,000									
Örgütsel Sessizlik	-,328**	1,000								
İşe Yabancılaşma	-,404**	,475**	1,000							
Öz Yeterlilik	,734**	-,259**	-,213**	1,000						
İyimserlik	,819**	-,250**	-,350**	,502**	1,000					
Umut	,866**	-,273**	-,443**	,525**	,581**	1,000				
Dayanıklılık	,886**	-,306**	-,289**	,581**	,664**	,654**	1,000			
Kabullenici Sessizlik	-,423**	,768**	,525**	-,390**	-,347	-,330	-,368**	1,000		
Savunmacı Sessizlik	-,335**	,806**	,522**	-,289**	-,238**	-,300**	-,291**	,712**	1,000	
Prososyal Sessizlik	,025	,545**	,001	,086	,021	,022	-,020	,003	,039	1,000

(*p<0,05 **p<0,01)

Tablo 4.14’e göre psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında zayıf ila orta şiddette (-0,328), istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır. Psikolojik sermayenin örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla ilişkisi incelendiğinde kabullenici ve savunmacı sessizlik ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Ancak, prososyal sessizlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Psikolojik sermaye ile kabullenici sessizlik

arasında orta şiddette (-0,423), istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır. Psikolojik sermaye ile savunmacı sessizlik arasında ise zayıf ila orta şiddette (-0,335), istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasında orta şiddette (-0,404), istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır. İşe yabancılaşma ile psikolojik sermayenin alt boyutları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilere bakıldığında; en zayıf ilişkinin öz yeterlilik boyutu (-0,213) ile olduğu görülmüştür. En güçlü ilişkinin ise umut boyutu (-0,443) ile olduğu görülmüştür.

İşe yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında orta şiddette (0,475), istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. İşe yabancılaşmanın ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla ilişkisine bakıldığında prososyal sessizlik boyutu (0,001) ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. En güçlü ilişkinin ise kabullenici sessizlik boyutu (0,525) ile olduğu görülmüştür. En zayıf ve anlamlı ilişkinin ise savunmacı sessizlik boyutu (0,522) ile olduğu görülmüştür.

4.5.7. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı belirlendikten sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Öncelikle psikolojik sermayenin alt boyutlarının ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının işe yabancılaşmaya etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Ardından psikolojik sermayenin alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutlarına etkisi incelenmiştir. Son olarak psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi araştırılmıştır.

4.5.7.1. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi

Tablo 4.15. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi

Model (Katsayılar)	B	t	β	P
(Sabit)	4,326	12,500		0,000
Öz yeterlilik	0,059	0,674	0,054	0,501
İyimserlik	-0,198	-2,098	-0,185	0,037*
Umut	-0,469	-4,640	-0,409	0,000***
Dayanıklılık	0,074	0,710	0,070	0,479
R ²	0,214			
Düzeltilmiş R ²	0,198			
F	13,427***			

Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Bağımsız Değişken: Öz yeterlilik, İyimserlik, Umut ve Dayanıklılık

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Psikolojik Sermayenin alt boyutlarının işe yabancılaşmaya etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre psikolojik sermaye alt boyutları işe yabancılaşmanın toplam varyansının 19,8'ini açıklamakta olup kurulan denklem %99 önem düzeyinde anlamlıdır (F=13,427** ve p<0,001). Tablo 4.15'te gösterilen değerlere göre:

Öz yeterlilik boyutunun işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta = 0,054$ p>0,05). İyimserlik boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = -0,185$ p<0,05). Umut boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = -0,409$ p<0,001). Dayanıklılık boyutunun ise işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta = 0,070$ p>0,05).

4.5.7.2. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi

Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarının işe yabancılaşmaya etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.16'da özetlenmiştir:

Tablo 4.16. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi

Model (Katsayılar)	B	t	β	P
(Sabit)	1,158	5,583		0,000
Kabullenici Sessizlik	0,277	3,717	0,310	0,000***
Savunmacı Sessizlik	0,234	3,611	0,302	0,000***
Prososyal Sessizlik	-0,008	-0,199	-0,012	0,843
R ²	0,320			
Düzeltilmiş R ²	0,310			
F	31,110***			

Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Bağımsız Değişken: Kabullenici, Savunmacı ve Prososyal Sessizlik

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Bu analizin sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin alt boyutları işe yabancılaşmanın toplam varyansının % 31'ini açıklamakta olup kurulan denklem %99 önem düzeyinde anlamlıdır (F=31,110** ve p<0,001). Tablo 4.16'da gösterilen değerlere göre; kabullenici sessizliğin işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0,310$ p<0,001). Savunmacı sessizliğin işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0,302$ p<0,001). Prososyal sessizliğin ise işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta = -0,012$ p>0,05).

4.5.7.3. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına Etkisi

Psikolojik Sermayenin alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.17'de özetlenmiştir:

Tablo 4.17. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına Etkisi

Faktör	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	Kabullenici Sessizlik		Savunmacı Sessizlik		Prososyal Sessizlik	
	β	t	β	t	β	t
Öz yeterlilik	-0,230	-2,821*	-0,147	-1,720 ^a	0,139	1,537
İyimserlik	-0,119	-1,325	-0,010	-0,102	0,028	0,279
Umut	-0,067	-0,748	-0,152	-1,625	0,018	0,183
Dayanıklılık	-0,112	-1,130	-0,100	-0,961	-0,130	-1,189
R ²	0,194		0,119		0,016	
Düzeltilmiş R ²	0,178		0,101		-0,004	
F	11,875***		6,663***		0,776	

Bağımlı Değişken: Kabullenici, Savunmacı ve Prososyal Sessizlik

Bağımsız Değişken: Öz yeterlilik, İyimserlik, Umut ve Dayanıklılık

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001 ^a p<0,10

Psikolojik sermayenin alt boyutları kabullenici sessizliğin toplam varyansının % 17,8'ini açıklamakta olup yalnızca öz yeterlilik kabullenici sessizliği istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir. Diğer psikolojik sermaye boyutları ise istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip değildir. Buna karşılık psikolojik sermayenin alt boyutları savunmacı sessizliğin toplam varyansının % 10,1'ini açıklamaktadır. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından yalnızca öz yeterlilik savunmacı sessizliği istatistiksel açıdan marjinal düzeyde (p<0,10) negatif yönde etkilemektedir. Diğer boyutların ise istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi yoktur. Prososyal sessizliğe bakıldığında, psikolojik sermayenin alt boyutlarının prososyal sessizlikteki değişimi açıklama düzeyini gösteren denklemin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

4.5.7.4. Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Etkisi

Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü oynayıp oynamadığı araştırmak için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönetime göre;

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
3. Bağımsız ve aracı değişken birlikte regresyona katıldığında bağımsız değişkenin regresyon katsayısı birinci adımdakinden daha düşük bulunurken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu doğrultuda yapılan regresyon analizlerinin sonuçları aşağıda verilmiştir:

Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi (1.Adım)

Tablo 4.18. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Model (Katsayılar)	B	t	β	P
(Sabit)	4,290	12,520		,000***
Psikolojik Sermaye	-,528	-6,253	-,404	,000***
R ²	,164			
Düzeltilmiş R ²	,159			
F	39,094**			

Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Bağımsız Değişken: Psikolojik Sermaye

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Psikolojik Sermayenin işe yabancılaşmaya etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre psikolojik sermaye işe yabancılaşmadaki değişkenliğin % 15,9'unu açıklamakta olup kurulan denklem % 99 önem düzeyinde anlamlıdır (F=39,094** ve p<0,01). Tablo 4.18'de gösterilen değerlere göre psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = -0,404$ p<0,001). Bu bulgular doğrultusunda **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi (2.Adım)

Tablo 4.19. Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi

Model (Katsayılar)	B	t	β	P
(Sabit)	4,231	13,498		,000***
Psikolojik Sermaye	-,379	-4,910	-,328	,000***
R ²	,108			
Düzeltilmiş R ²	,103			
F	24,112**			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

Bağımsız Değişken: Psikolojik Sermaye

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Psikolojik sermayenin örgütsel sessizliğe etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre psikolojik sermaye örgütsel sessizlikteki değişimin %10,3'ünü açıklamaktadır. Kurulan denklem %99 önem düzeyinde anlamlıdır (F= 24,225** ve p<0,01). Tablo 4.19'da gösterilen değerlere göre psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = -0,328$ p<0,001). Bu bulgular doğrultusunda H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sessizliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisi (3.Adım)

Tablo 4.20. Bağımsız ve Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Model (Katsayılar)	B	T	β	P
(Sabit)	2,457	5,634		,000***
Psikolojik Sermaye	-,363	-4,420	-,278	,000***
Örgütsel Sessizlik	,433	6,091	,384	,000***
R ²	,295			
Düzeltilmiş R ²	,288			
F	41,627**			

Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Bağımsız Değişken: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sessizlik

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Örgütsel sessizlik ve psikolojik sermayenin birlikte işe yabancılaşmaya etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 4.20'de özetlenmiştir. Örgütsel sessizliğin regresyon analizine dahil edilmesi sonrasında psikolojik sermayenin işe yabancılaşma

üzerindeki etkisi azalmaktadır ($\beta = -0,278$ $p < 0,01$). Ayrıca aracı değişken olan örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olan işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0,384$ $p < 0,01$). Bu bulgular doğrultusunda **H₃** ve **H₄** hipotezleri kabul edilmiştir.

Üç aşamalı regresyon analizi sonucunda psikolojik sermaye ile örgütsel sessizliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.5.8. Sobel Analizi

Tespit edilen aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Sobel test istatistiği hesaplanmış olup bulunan değerler Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Değişkenlere İlişkin Sobel Testi Sonuçları

Sobel test istatistiği	3,32744133
Tek kuyruklu P değeri	0,00043824
Çift kuyruklu P değeri	0,00087647

Kaynak: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> 23.06.2020

Tablo 4.21’e göre Sobel testinin sonuçları anlamlıdır ($z=3,3274$ $p < 0,01$). Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

4.6. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları arasındaki ilişkileri incelemek ve psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Türkiye’de faaliyet gösteren bir üniversitenin akademik ve idari personelinden oluşan 202 kişiden anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 programıyla analiz edilmiştir. Öncelikle demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel değerler incelenmiştir. Daha sonra her bir temel değişkene açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Ardından değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını, derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Devamında ise regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Demografik değişkenlerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara göre katılımcıların %61,9’u erkek, %38,1’ i kadındır. %43,1’i bekar, %56,9’u ise evlidir. Katılımcıların büyük bir bölümünün (%63,9) 26-35 yaş aralığında ve lisansüstü eğitime sahip olduğu (%71,3) olduğu görülmektedir. Kurumda 2-4 yıldır çalışanlar katılımcıların %31,7’sini oluşturmaktadır. Akademik personel örneklemin %70,3 oranıyla büyük çoğunluğunu oluştururken, idari personel %29,7’sini oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılanların %32,7’si araştırma görevlisi unvanıyla görev yapmaktadır.

Araştırmada kullanılan psikolojik sermaye ölçeği öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutları olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Psikolojik sermayenin 4 alt boyutunun öz değerleri 0,996 ile 7,946 arasında değişmektedir. İçerdiği maddeler psikolojik sermayedeki toplam varyansın %64,26’sını açıklamaktadır. Psikolojik sermayenin alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değerlerinin 0,755 ile 0,873 arasında olduğu ve tüm alt boyutların güvenilir olduğu görülmüştür. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini gösteren öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutları incelenmiştir. Buna göre:

- ❖ Öz yeterlilik alt faktörünün genel ortalaması 4,23’dür. Bu alt boyutta en yüksek ortalama (4,30) ‘uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim’ maddesine aitken, en düşük ortalama (4,19) ‘iş yerindeki amirimin daha önce hiç yapmadığım bir işle beni görevlendirmesi

durumunda o işin üstesinden gelebileceğime inancım tamdır' maddesine aittir.

- ❖ İyimserlik alt faktörünün genel ortalaması 3,90'dır. En yüksek ortalama (4,08) 'kurum içinde karşılaştığım problemlere genellikle çözüm bulurum' maddesine aitken, en düşük ortalama (3,62) ise 'kurum içinde karşılaştığım her sorunun olumlu taraflarının da olduğuna inanırım' maddesine aittir.
- ❖ Umut alt faktörünün genel ortalaması 4,11'dir. En yüksek ortalama (4,25) 'hedefler konulduğunda 'istenirse mutlaka bir yol bulunur inancı ile çalışırım' maddesine aitken, en düşük ortalama (3,98) ise 'işimle ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek için çeşitli yollar geliştirmiş bulunmaktayım' maddesine aittir.
- ❖ Dayanıklılık alt faktörünün genel ortalaması 3,9'dır. En yüksek ortalama (4,05) 'kurumumda karşılaştığım zorlukların üstesinden gelirim' maddesine aitken, en düşük ortalama (3,64) ise 'kurumumda karşılaştığım stresli durumları hızlı bir şekilde aşarım' maddesine aittir.

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğin 3 alt boyutunun öz değeri 1,119 ile 6,370 arasında değişmektedir. İçerdiği maddeler örgütsel sessizliğin toplam varyansının %73,29'unu açıklamaktadır. Alt boyutlara ait Cronbach Alfa değerlerinin 0,867 ile 0,941 arasında olduğu ve tüm alt boyutların güvenilir olduğu bulunmuştur. Katılımcıların kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik düzeyleri incelenmiştir. Buna göre:

- ❖ Kabullenici sessizlik alt boyutunun genel ortalaması 2,12'dir. En yüksek ortalama (2,24) 'alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım' maddesine aitken, en düşük ortalama (2,01) ise 'lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim' maddesine aittir.
- ❖ Savunmacı sessizlik alt boyutunun genel ortalaması 1,92'dir. En yüksek ortalama (2,00) 'yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam' maddesine aitken, en düşük ortalama (1,86) ise 'yöneticimin tepkisinden korktuğum veya

çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim' maddesine aittir.

- ❖ Prososyal sessizlik alt boyutunun genel ortalaması 4,05'dir. En yüksek ortalama (4,39) 'bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim' maddesine aitken, en düşük ortalama (3,65) ise 'bu kuruma yararlı olmak amacıyla işle ilgili sahip olduğum özel bilgileri saklarım' maddesine aittir.

Araştırmada kullanılan işe yabancılaşma ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Elde edilen faktörün öz değeri 4,522 olup toplam varyansın %45,21'ini açıklamaktadır. İşe yabancılaşma ölçeğinin tek faktörünün Cronbach Alfa değerinin 0,856 olduğu ve elde edilen faktörün güvenilir olduğu görülmüştür. Katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini gösteren tek boyut incelenmiştir. Buna göre:

- ❖ İşe yabancılaşma faktörünün genel ortalaması 2,16'dır. En yüksek ortalama (2,87) 'hayatını kazanmak (geçinmek) için çalışan kişiler, yöneticiler tarafından manipüle edilmektedir -yöneticileri fark ettirmeden onları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmektedir' maddesine aitken, en düşük ortalama (1,71) ise 'işimi elimden geldiğince iyi şekilde yapmak için kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek' maddesine aittir.

Psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre:

- ❖ Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ($r=-0,328$) zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkilerde ise en güçlü ilişki psikolojik sermaye ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönde ($r=-0,423$) orta düzeyde, en zayıf ilişki ise psikolojik sermaye ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde ($r=-0,335$) zayıf düzeydedir. Psikolojik sermaye ile prososyal sessizlik boyutu arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin mevcut olmadığı görülmüştür.
- ❖ Psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde ($r=-0,404$) orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik sermayenin alt boyutları

ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerde en zayıf ilişkinin öz yeterlilik boyutu arasında olduğu ($r=-0,213$), en güçlü ilişkinin ise umut boyutu ile işe yabancılaşma arasında olduğu ($r=-0,443$) bulunmuştur.

- ❖ İşe yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ($r=0,475$) orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. İşe yabancılaşmanın örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla ilişkisine bakıldığında şu bulgulara ulaşılmıştır: en güçlü ilişki kabullenici sessizlik boyutu ile işe yabancılaşma arasında iken ($r=0,525$), en zayıf ilişki ise savunmacı sessizlik ile işe yabancılaşma arasındadır ($r=0,522$) orta düzeydedir. Prososyal sessizlik boyutu ile işe yabancılaşma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki mevcut değildir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edildikten sonra hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Öncelikle psikolojik sermayenin alt boyutlarının işe yabancılaşmaya etkisi incelenmiş, ardından örgütsel sessizliğin alt boyutlarının işe yabancılaşmaya etkisi incelenmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarının her bir sessizlik türü üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bu analizlerin ardından değişkenler boyut temelinde değil bir bütün olarak ele alınmış, psikolojik sermaye bağımsız değişken, işe yabancılaşma bağımlı değişken, örgütsel sessizlik ise aracı değişken olarak kabul edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık değeri $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ❖ Çalışanların iyimserlik ve umut düzeyleri arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri düşmektedir.
- ❖ Çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışları arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri de artmaktadır.
- ❖ Çalışanların öz yeterlilik düzeyleri arttıkça kabullenici sessizlik düzeyleri azalmaktadır.
- ❖ Çalışanların öz yeterlilik düzeyleri arttıkça savunmacı sessizlik düzeylerinde istatistiksel açıdan marjinal düzeyde anlamlı kabul edilebilecek bir azalma gerçekleşmektedir.
- ❖ Bir bütün olarak psikolojik sermayenin bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır ($\beta = -0,328$ $p<0,01$). Dolayısıyla bu sonuca göre **H₁** hipotezi kabul edilmiştir, yani çalışanların psikolojik

sermaye düzeyleri yükseldikçe örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır. Bu bulgu Koçak ve Çınar'ın (2020) çalışmalarıyla da desteklenmektedir.

- ❖ Bir bütün olarak psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır ($\beta = -0,404$ $p < 0,01$). Dolayısıyla bu sonuca göre **H₂** hipotezi kabul edilmiştir, yani çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır. Tokmak (2014), Begenirbaş (2015), Çalışkan ve Pekkan (2017), Akdoğan ve Aydemir (2018), Altun'un (2019) Altun'un (2019) araştırmalarında ulaştığı bulgularla bu bulgu örtüşmektedir.

Psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre:

- ❖ İşe yabancılaşmanın bağımlı değişken, psikolojik sermayenin bağımsız değişken olarak alındığı regresyon analizine örgütsel sessizliğin de dahil edilmesi sonucunda psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini azalmaktadır ($\beta = -0,278$ $p < 0,01$). Ayrıca örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olan işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = 0,384$ $p < 0,01$). Dolayısıyla bu sonuçlara göre **H₃** ve **H₄** hipotezleri kabul edilmiştir. Çiftçi (2015), Önal (2015) ve Deniz'in (2018) çalışmalarıyla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yani çalışanların örgütsel sessizlik davranışları arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri de artmaktadır. Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizliğin birlikte işe yabancılaşmaya etkisini gösteren regresyon denkleminde, psikolojik sermayenin hala işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin bulunduğu, ancak bu etkinin örgütsel sessizliğin yer almadığı regresyon denkleminde daha zayıf olduğu görülmüştür. Dolayısıyla örgütsel sessizliğin dahil edilmesiyle psikolojik sermayenin etki gücünün azalması, psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Tespit edilen bu aracılık etkisi Sobel testi ile analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($z = 3,3274$ $p < 0,01$) görülmüştür.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda şu değerlendirmeler yapılabilir: bireyin gl yönlerini ortaya çıkarmasını ve gelişimini ifade eden psikolojik sermayesinin zayıf olması onun örgütsel sessizlik davranışı sergilemesine ve işine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma olguları arasında tespit edilen negatif yönlü iilişinin zayıf ila orta düzeyde olması, araştırma örneklemine çoğunluğunun genç ve lisansüstü eğitim düzeyindeki bireylerden oluşmasıyla iilişkilendirilebilir. Eğitimli, iyi bir kariyere sahip, akademik başarıları elde ederken zor süreçler geçiren genç bireylerin psikolojik sermayelerinin yüksek olması ve örgütsel sessizlik ile işe yabancılaşma davranışlarını nispeten daha az göstermeleri beklenmektedir. Görüşlerin nemsenmeyeceği veya bir katkı sağlamayacağı endişesiyle oluşan kabullenici sessizlik ile psikolojik sermaye arasındaki negatif yönlü iilişinin savunmacı sessizliğe nispeten daha gl olması da eğitim seviyesi ve akademik başarı ile iilişkilendirilebilir. Lisansüstü eğitim seviyesine ulaşmış, toplum tarafından başarılı ve saygın bir konumda görülen bireyin kendini yetersiz bularak düşüncelerini gizlemesi beklenmemektedir. Bireyin kendi isteğiyle başkalarının faydasını düşünerek sergilediği bilinçli bir davranış olan prososyal sessizlik boyutu ile psikolojik sermaye arasında ise anlamlı bir iilişki tespit edilememiştir. Bu durum katılımcıların çoğunluğunun kurumda uzun çalışma tecrübesi olmaması ile açıklanabilir. Örgütsel sessizlik ile işe yabancılaşma olguları arasında tespit edilen aynı yönlü iilişki iki olgunun da birbirine neden olabileceğini göstermektedir. Bu iilişinin orta düzeyde olması katılımcıların yaş ve eğitim durumu gibi özelliklerinden kaynaklanabilir. Gerek örgütün gerekse bireyin gelişimi için çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin ve işe yabancılaşmalarının önüne geçilmesi gerekir. Psikolojik sermaye olgusunun ölçülebilir ve geliştirilebilir olduğu dikkate alınarak insan kaynakları departmanı işe alımlarda çalışanların psikolojik sermayelerini tespit etmeli veya çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirici ve artırıcı eğitimler düzenlemelidir. alışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin yükseltilmesiyle sessizlik ile işe yabancılaşmanın bireysel nedenlerinin azaltılması beklenmektedir. Örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma davranışlarının gelişmesinde bireysel faktörlerin engellenmesi yeterli olmayabilir. Bu nedenle örgütsel ve yönetsel nedenlere de dikkat edilmesi gerekir. Örgütte alışanların düşüncelerini ifade edebileceği arabulucu veya hakem rolü üstelenen bir birim oluşturularak açıkça konuşma sağlanabilir. Yöneticiler alışanlar arasında ayrımcılığın olmadığını ifade etmelidir. Böylelikle

psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olan örgütsel sessizliğin azaltılmasıyla işe yabancılaşma davranışının da gelişimi engellenebilir. Örgütlerin psikolojik sermayesi yüksek çalışanlara sahip olmaları birey üzerinde strese neden olan, performansı düşüren ve bilgi akışını engelleyen örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma davranışları karşısında güçlü olmalarını sağlayacaktır. Bu koşullar sağlandığı takdirde hem bireyin hem de örgütün daha fazla fayda sağlaması mümkün olabilir.

4.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN TAVSİYELER

Bütün çalışmalar gibi bu çalışmanın da birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Bu çalışmada önceden hazırlanmış soru formlarına bağlı kalınarak sayısal değerlere ve genellemelere dayalı nicel bir araştırma yapılmıştır. Bahsi geçen konuların nitel yöntemlerle incelenmesi literatüre önemli katkılarda bulunabilir. Araştırmanın Türkiye’de faaliyet gösteren bir üniversite ile sınırlı kalması, ayrıca nispeten yeni kurulmuş olması, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%63,9) 26-35 yaş aralığında ve lisansüstü eğitim seviyesinde (%71,3) olması, akademik personelin örneklemin %70,3’lük büyük çoğunluğunu oluşturması ve çoğunun meslekte yeni olan araştırma görevlilerinden oluşması gibi farklı özellikler bu araştırmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Gelecekteki çalışmaların çeşitli bölgelerde ve farklı kurumlarda değişik eğitim düzeylerinden katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır. Araştırmacılar bu çalışmaya konu olan üç değişkenden oluşan modele farklı öncül veya ardıl değişkenler ilave ederek modeli zenginleştirebilir. Bireysel bir faktör olan psikolojik sermayeye örgütsel bir faktör ilave ederek örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşmanın bireysel ve örgütsel nedenleri arasında karşılaştırma yapılması faydalı olacaktır. Kuşak tipleri, yönetici tipleri ve yönetici davranışları gibi değişkenler de dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., King, E.A., Sigman, D.R., Pulvers, K.M. (2003). "Hope in the Workplace". Robert A. Giacalone and Carole L. Jurkiewicz. (Ed.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organization Performance*, (367-377). New York: Sharpe.
- Aiken, M., Hage, J. (1966), "Organizational Alienation: A Comparative Analysis". *American Sociological Review*, 31 (4), 497-507.
- Akçay, V. H. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağmadaki Rolü". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 73-98.
- Akdoğan, A., Aydemir, C. (2018). "Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17.UİK Özel sayısı, 307-318.
- Akün Palut, F. A. (2013). *İşyerinde Algılanan Kişilerarası Çatışmanın Stres Belirtileri ile İlişkinde Psikolojik Sermayenin ve Çalışma Yönetim Tarzlarının Biçimlendirici Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M., Kayalar, M. (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (6), 136-147.
- Altun, U. (2019). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Yabancılaşma Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arrindell, W.A. (2003). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations", kitap incelemesi, (Geert Hofstede,

- Sage Publications, Thousands Oaks, California, 2001), Behaviour Research Therapy, 41, 861-862.
- Aydingün, G. (2015). Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babadağ, M. (2017). *Liderlik Tarzları ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin ve Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Rolü*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babadağ, M. (2018). “İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerinde Etkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (19), 207-239.
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ballı, E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (2008). “An Agentic Perspective on Positive Psychology”, In S.J. Lopez (Ed), *Positive Psychology: Exploring The Best in People*, 1, 167-196, Wesport, CT: Greenwood Publishing.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınları.
- Begenirbaş, M. (2015). “Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20 (3), 249-263.
- Benard, B. (1993). “Fostering Resiliency in Kids”. *Educational Leadership*, 51 (3), 44-48.

- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., Uğur, A. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (2), 97-121.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamics Effects Of Diversity On Organizational Voice”. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Budak, Ö. S. (2015). *Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Caprara, G. V., Cervone, D. (2003). “A Conception of Personality for a Psychology Human Strengths: Personality as an Agentic, Self-Regulating System, in: L. G.” Aspinwall & U. M. Staudinger, (Ed), *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. Washington: DC American Psychological Association, 3 (2), 61-74.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., Segerstrom, S. C. (2010). “Optimism”. *Clinical Psychology Review*, 30 (7), 879-889.
- Coutu, D. L., (2002). “How Resilience Works”, *Harvard Business Review*, 80 (3), 46-55.
- Cömert, Y. (2016). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Bir Belirleyicisi Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A., Aysen, B. (2014). “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), 107-125.

- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, A., Naktiyok, A. (2018). “Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18 (3), 343-351
- Çelik, Ü. H. (2018). *Psikolojik Sermaye Bağlamında Olumlu Psikolojik İklim Algısının İşe Angaje Olma, Profesyonellik ve Yaşam Doyumuna Etkisi*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, A., Pekkan, N. Ü. (2017) “Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”. *İş ve İnsan Dergisi*, 4 (1), 17-33.
- Çiftçi, G. E. (2015). *Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, M. C., Kaşıkçı, N., Cırt, İ. (2013). Yeni Psikoloji: Wundt ve Ebbinghaus. (Ders ödevi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi. [\[https://www.academia.edu/\]](https://www.academia.edu/)
- Deniz, K. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Edmondson, A. C., Detert, J. R. (2005). “The Role of Speaking Up in Work life Balancing”, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*. Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel”. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.

- Envick, B. R. (2005). "Beyond Human and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success". *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.
- Erdoğan Erdem, N. (2019). *Yönetim Tarzı ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Örgüt İkliminin Aracılık Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Erenler Tekmen, E., Çetin, A., Torun, T. (2016). "Çalışanların Öz-Yeterlilik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 71-88
- Ergil, D. (2012). *Toplum ve İnsan: Toplumbilimin Temelleri*. İstanbul: Hayat Akdemi.
- Erkuş, A., Afacan Fındıklı, M. (2013). "Psikolojik Sermayenin İş tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım, 6. Baskı.
- Erol, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 8. Baskı.
- Ertürk, E. M. (2017). "Bilimsel Psikolojinin Tarihsel Süreci Üzerine". *Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 7 (14), 161-180.
- Esin, P. (1982). *İş bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Faunce, W., A., 1968. *Problems of An Industrial Society*, Mc. Graw-Hill Book Com, New York, 630s.

- Fettahlioğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fineman, S. (2006). "On being positive: Concerns and counterpoints". *Academy of Management Review*, 31, 270-291.
- Gable, S. L., Haidt, J. (2005). "What (and why) is Positive Psychology" *Review of General Psychology*, 9 (2), 103-110.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8. baskı, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Hall, C. S. (1960) *Psychology an Introductory Textbook*, Howard Allen Inc. Publishers Cleveland, USA.
- Hirschfeld, R. R., Field, H. S. (2000). "Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work". *Journal of Organizational Behaviour*, 21 (7), 789-800.
- Huang, X., Vliert, E.V., Veght, G.V. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- İşcan, Ö. F., Karabey, C. N. (2007). "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 180-193.
- Kaya, Ş. D. (2012). *Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisinde Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Ş. D., Zerenler, M. (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keleş, H. N. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 343-350.

- Kesken, J., Ayyıldız, N. A. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 729754.
- Koçak D., Çınar, O. (2020). “Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 1-20.
- Korkman, H. (2019). “Pozitif Bir Bilim Olarak Psikoloji”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (1), 345-357.
- Kökalan, Ö., K. Anaş. (2016). “Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma”. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11 (2), 97-109.
- Kuşoğlu, F. M. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kümbül Güler, B. (2018). “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi”. Keser, A., Yılmaz, G., Yürür, S. (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (15-37). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Larson, M., Luthans F. (2006) “Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1), 45- 62.
- Lepine, J. A., Van Dyne, L. (2001). “Voice and Cooperative Behavior As Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability”. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 326–336.
- Linley, Alex ve diğ. (2006) “Positive Psychology: Past, Present and (possible) Future”. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Luthans F., Youssef C.M. (2007b). “Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience” *Journal of Management*, 33 (5), 774-800.

- Luthans, F. (2002b). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths". *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage". *Organizational Dynamics*. 33 (2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M. (2007a). "Emerging Positive Organizational Behavior". *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Luthans, F., (2002a), "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007a) "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Li, W. (2005). "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance". *Management and Organization Review*, 1 (2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K., Luthans, B. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital". *Business Horizons*, 47 (1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2008). "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship". *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., Lester, P. B. (2006a). "Developing the Psychological Capital of Resiliency". *Human Resource Development Review*, 5 (1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2006b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, USA: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007b) "Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behaviour". (İçinde) D.L.Nelson ve C.L.Cooper. (Ed.). *Positive Organizational Behaviour: Accentuating the Positive at Work*. London: Sage Publications. (9-20).

- Luthans, F. (2005), *Organizational Behavior*, 10.Ed., McGraw-Hill, New York.
- Luthans, K., Jensen, S.M. (2005) “The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses”, *Jona.* 35 (6), 304-310.
- Maddi, S. R., Kobasa, S., Hoover, M. (1979). “An Alienation Test”. *J.Humanistic Psychology*, 19 (4), 73-76.
- Masten, A. S. 2001. “Ordinary Magic: Resilience Process in Development”. *American Psychologist*, 56, 227-239.
- Masten, A., Reed, M. J. (2002) “Resilience in Development”, in: Rick Snyder & Shane Lopez, (Ed). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, ss.72-82.
- McLeod, J., Ward, S., Tancill, K. (1966). “Alienation and Uses of The Mass Media”. *The Public Opinion Quarterly*, 29 (4), 583–594.
- Met, Ö. L. (2010). “Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı”. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 889-895.
- Milliken F. J., Morrison E. W., Hewlin P. F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations” [Sessizliğin Gölgeleeri: Yeni Gelişen Konular ve Örgütlerdeki Sessizlik Üzerine Gelecek Araştırmaların Yönleri]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü*. (Doktora tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morrison E. W., Milliken F. J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World” [Örgütsel Sessizlik: Çoğulcu Bir Dünyada

- Değişime ve Gelişime Karşı Bir Bariyer]. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research". *The Academy of Management Review*, 5 (1), 373-412.
- Müftüoğlu, T. (1989). *İşletme İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Nakane, I. (2006). "Silence and Politeness In Intercultural Communication In University Seminars". *Journal of Pragmatics*, 38, 1811-1835.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oruç, E., Özen Kutanis, R. (2016) "Türkiye’de Psikolojik Sermaye (Psychological Capital) Çalışmalarının Genel Görünümü". Özen Kutanis. R., (Ed.), *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları 2.Cilt* (131-162). Ankara: Gazi Kitabevi
- Önal, S. (2015). *Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale’deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcalık, F. (2017). *Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. (Doktora Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen Kutanis, R., Oruç, E. (2014), "Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2014, 2 (2), 145-159.
- Özen Kutanis, R., Yıldız, E. (2014). "Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5 (11), 135 – 154.

- Özgen, I., Sürgevil, O. (2009). “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi” Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm Örgütlerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özler, N. D., Dirican, M. (2014). “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 39.
- Öztürk, U. C., Cevher, E. (2016) “Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 18 (30), 71 – 80.
- Pappenheim, F. (2002). *Modern İnsanın Yabancılaşması: Marx’a ve Tönnies’e Dayalı Bir Yorum*. (Çev.: Salih Ak). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Perlow, L. A., Williams, S. (2003). “Is Silence Killing Your Company?”. *Harvard Business Review*, May, 52-58.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, [İşgören Sessizliği: Algılanan Adaletsizliğe Karşı Sessizlik ve Sessizlik Davranışları], *Research in Personal and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Polatcı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayımları ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. (Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Premeaux, S.F. (2001) “*Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*”, (Basılmamış Doktora Tezi). Louisiana State University.
- Premeaux, S. F., Bedeian, A. G. (2003) “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace”, *Journal of Management Studies* 40, 6 September, 1537 – 1562.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki – Sakarya Üniversitesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Ryff, C., Singer, B. (2003), "Flourishing Under Fire: Resilience as a Prototype of Challenged Thriving", *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, Ed. C. Keyes, J. Haidt, Washington, DC: American Psychological Association, 15-16.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 2. Baskı. Ankara: İmge Kitapevi.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarros, J. C., Teanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., Densten, I. L. (2002). "Work Alienation and Organizational Leadership". *British Journal of Management*, 13 (4), 285–304.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. (1985). "Optimism: Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies". *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scott, R. L. (1993). "Dialectical tensions of speaking and silence". *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Seeman, M. (1959). "On the Meaning of Alienation". *American Sociological Review*, 24 (6), 783-791.
- Seeman, M. (1971). "The Urban Alienation: Some Dubious Theses from Marx To Marcuse". *Journal of Personality and Social Psychology*, (19), 135-149.
- Seeman, M. (1975). "Alienation Studies", *Annual Review of Sociology*, 1, 91–123.
- Seeman, M. (1983). "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of The Classic Themes", *Social Psychology Quarterly*, 46 (3), 171-184.
- Seligman, M.E.P. (1998), *Learned Optimism*, Pocket Books, New York.
- Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology: An Introduction". *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Shin, Jean Harold. (2000). *Is There Alienation in Post-Industrial America? An Analysis of Technical and Social Relations in Today's Changing Labor Force*. (Basılmamış Doktora Tezi). Department of Sociology, Indiana University, USA.

- Snyder, C. R. (2000) *Handbook of Hope*. CA: Academic Press, San Diego.
- Snyder, C. R., Shane J. Lopez, (2007). “Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths”, *Sage Publication*, USA 2007.
- Snyder, C. R., C. Harris, J. R. Anderson, S. A. Holleran, L. M. Irving, S. T. Sigmon, L. Yoshinobu, J. Gibb, C. Langelle, ve P. Harney (1991), “The Will and The Ways: Development and Validation of an Individual Differences Measure of Hope”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570- 585.
- Soybakıcı, B. (2019). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stajkovic, A., Luthans, F. (1998) “Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach”, *Organizational Dynamics*. Spring, 66.
- Şevik, Ü. (2020). “Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 63, 206-227.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahlioğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Şirin, E.F. (2010). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 165.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tedeschi, R., C. Park, L. Calhoun, (1998). Posttraumatic Growth: Positive Changes in the Aftermath of Crisis, Erlbaum, Mahwah, NJ.

- Tokmak, İ. (2014). “Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 134-156.
- Tolan, B. (2005). *Sosyoloji*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Turan, B., Haşit, G. (2017). “Beyaz Yakalı Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik: Banka Şubesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Sakarya İktisat Dergisi*, 6 (3), 22-36.
- Tutar, H. (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (01), 175-204.
- Tutar, H., Oruç, E., Gürsel, Ö. (2018). “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Üniversite İdari Personeli Üzerine Bir Araştırma”. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (21), 3539-3546.
- Tülübaş, T., Celep, C. (2014). “Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 280-297.
- Uğurlu Kara, A. (2014). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyungil, S. (2017). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Adana İlinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üngüren, E., Ercan, A. (2015). “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Journal of Business Research Turk*, 7 (2), 115-156.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation” [Geçmişi ve Sonuçları Açısından Örgütsel Sessizlik: Ampirik Bir İnceleme]. *Employee Relations*, 27 (4-5), 441-458.

- Yalçın, İ., Koyuncu, S. C. (2014). “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”. *KMÜ Sosyal ve Beşerî Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26), 86-94.
- Yuchtman, Y., Gotlieb, A., 1985. “Technological Development and Meaning of Work”, *Human Relations*, (38), 603-621.
- Zengin, Y., Kaygın, E. (2016). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (56), 391-415.

Web Siteleri

- Creative Research Systems. <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> .Erişim Tarihi: Mayıs 2020.
- Free Statistics Calculators <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> .Erişim Tarihi: Haziran 2020.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: Aralık 2019.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın katılımcı, bu anket bilimsel bir çalışmaya veri oluşturmak amacıyla hazırlanmış olup vereceğiniz cevapların doğruluğu araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan değerlendirmenizi yapınız. Elde edilen veriler Doç.Dr.Canar Nur KARABEY danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılacaktır.

Mehmet Hakan ARICIOĞLU

Atatürk Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz: ()Erkek ()Kadın

Medeni durumunuz: ()Bekâr ()Evli

Yaşınız: ()25 ve altı ()26-35 yaş ()36-45 yaş ()46-55 yaş
()56 ve üzeri

Eğitim durumunuz: ()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Lisansüstü

Kurumdaki çalışma süreniz: ()1 yıl ve altı ()2-4 yıl ()5-7 yıl
()8 yıl ve üstü

Görev grubunuz: ()Akademik Personel ()İdari Personel

(Akademik personel için) Unvanınız: ()Öğretim Görevlisi ()Öğretim Görevlisi
Dr. ()Araştırma Görevlisi ()Araştırma Görevlisi Dr. ()Dr.
Öğretim Üyesi ()Doçent Dr. ()Profesör Dr.

	Çalıştığınız kurumu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.					
2	Çalıştığım kurum dışındaki insanlarla (yetkililerle) işle ilgili problemlerin tartışılması konusunda kendime güvenirim.					

3	İş yerindeki amirimin daha önce hiç yapmadığım bir işle beni görevlendirmesi durumunda o işin üstesinden gelebileceğime inancım tamdır.					
4	Baskı altında ve zor koşullarda olumlu bir performans sergileyebileceğime eminim.					
5	İş hedeflerime ulaşacağıma eminim.					
6	Çalıştığım kurumun mevcut çalışma sistemini değiştirmesi durumunda yeni çalışma sisteminden bir şeyler öğrenebileceğimden eminim.					
7	İşimle ilgili gelecekteki durumum konusunda iyimserim.					
8	Kurum içinde karşılaştığım problemlere genellikle çözüm bulurum.					
9	Kurum içinde karşılaştığım her sorunun olumlu taraflarının da olduğuna inanırım.					
10	Zor bir durumla karşı karşıya kalırsam, işlerin yoluna gireceğine inanırım.					
11	Gelecekte mevcut işimle ilgili büyük başarılar göstereceğime inanıyorum.					
12	Hiçbir problemin çözümsüz olduğuna inanmam ve problemin üzerine giderim.					
13	Şu anda enerjik bir şekilde işimle ilgili hedeflerimin peşinden gitmekteyim.					
14	İşimle ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek için çeşitli yollar geliştirmiş bulunmaktayım.					
15	Hedeflenenden daha az performans sergilediğim sonucuna varırsam, kendimi geliştirmek için farklı yollar bulmaya çalışırım ve daha iyisini yapmaya başlarım.					
16	Şu an, iş ile ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek için gerekli enerjiye sahibim.					
17	Hedeflerimi gerçekleştirmek için odaklanırım.					
18	Hedefler konulduğunda “istenirse mutlaka bir yol bulunur” inancı ile çalışırım.					
19	Kurumumda karşılaştığım zorlukların üstesinden gelirim.					
20	Kurumumda karşılaştığım stresli durumları hızlı bir şekilde aşarım.					
21	İşimde başarısızlığa uğrasam bile başarmak için yeniden denerim.					
22	Kurumumda bana çok fazla sorumluluk verilmesi beni korkutsa da başarılı bir şekilde bu durumu yönetebilirim.					
23	Kurumumda karşı karşıya kalabileceğim zorluklara hazırım ve bu zorluklar karşısında cesaretliyim.					
24	Kurumumda hayal kırıklığına uğradığım zaman hızlı bir şekilde toparlanırım ve bu durumun üstesinden gelirim.					

	Çalıştığınız kurumda düşüncelerinizi ifade etme düzeyinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabilceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
8	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9	Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.					
11	Gizli kalması gereken bilgileri bu kurum ile olan iş birliğime dayanarak kendime saklarım.					
12	Bu kuruma yararlı olmak amacıyla işle ilgili sahip olduğum özel bilgileri saklarım.					
13	Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14	Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

	Çalışmaya ve işinize ilişkin duygu ve düşüncelerinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Hayatını kazanmak (geçinmek) için çalışan kişiler, yöneticiler tarafından manipüle edilmektedir (yöneticileri fark ettirmeden onları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmektedir).					
2	Niçin çalıştığımı ve çalışmamın ne işe yaradığını bilmiyorum.					
3	İş hayatının büyük kısmı anlamsız faaliyetlerle ziyan olmaktadır.					
4	Ne kadar çok çalışırsan çalış, hiçbir zaman hedeflerine ulaşmış gözüküyorsun.					
5	İş söz konusu olduğunda coşku duymayı hayal bile edemiyorum (iş ile coşku duygusunu birlikte düşünemiyorum).					
6	İnsanların işlerinde çok çalışmasının bir önemi yok, sadece üst kademelerdeki çok az kişi işten gerçekten kazançlı çıkmaktadır.					
7	Sıradan ve rutin işler yapılmaya değmeyecek kadar sıkıcıdır.					
8	İşimi elimden geldiğince iyi şekilde yapmak için kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek.					
9	İşimden keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.					
10	İnsanların yaptıkları işin topluma bir değer kattığını düşündüklerine inanmıyorum.					

EK 2. Etik Kurul Onayı



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 88656144-000-E.2000088450
Konu : Etik Kurul Onay Talebi Başvuru
Sonucu (Doç.Dr. Canan Nur
KARABEY)

19.03.2020

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 13.03.2020 tarihli ve 77040475-000-E.2000082431 sayılı belge.

İlgi'de kayıtlı yazınız ile; Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyesi **Doç.Dr. Canan Nur KARABEY** danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi **Mehmet Hakan ARICIOĞLU**'nun yürütücülüğünde yapılacak olan "**İşe Yabancılaşma, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin Kurulumuzun 18.03.2020 tarih ve 2 sayılı oturumunda alınan 17 no'lu kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Sait UYLAŞ
Kurul Başkanı

Karar-17) Hukuk Müşavirliğinin; Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyesi **Doç.Dr. Canan Nur KARABEY** danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi **Mehmet Hakan ARICIOĞLU**'nun yürütücülüğünde yapılacak olan "**İşe Yabancılaşma, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışması için Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin, 13.03.2020 tarih ve E.2000082431 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra yüksek lisans öğrencisi **Mehmet Hakan ARICIOĞLU**'nun yürütücülüğünde yapılacak olan "**İşe Yabancılaşma, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına mevcut oy birliği ile, karar verildi.

Ek : 18.3.2020 tarihli 88656144-000-E.2000086624 sayılı belge

Atatürk Üniversitesi Merkez Kampüsü 25240 Yakutiye/ERZURUM
Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr>

Bilgi: Muhammet Emin ALAN

Kep Adresi: atauni@hu01.jup.tr



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
<https://ujys.atauni.edu.tr/ERMS/Record/Confirmation/Confirmation?code=3C7258B5CE9>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mehmet Hakan ARICIOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum – 01.09.1994
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü (2012-2016)
Yüksek Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon (2017-2020)
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İletişim	
E-Posta Adresi	hakanaricioglu@hotmail.com
Tarih	Haziran 2020