



Journal of Recreation and Tourism Research

Journal home page: www.jrtr.org

ISSN:2148-5321

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ İLİŞKİDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİ KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Ferda ÜSTÜN^a

Koray ÇAMLICA^b

^a Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İ.İ.B.F., Nevşehir, Türkiye (ferdakervanci@gmail.com)

^b Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Nevşehir, Türkiye (koraycamlica35@gmail.com)

ARTICLE HISTORY

Received:
01.08.2017

Accepted:
24.09.2017

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel yabancılaşma
Örgütsel sessizlik
İş tatmini
Nevşehir ili kamu çalışanları

Keywords:

Organizational alienation
Organizational silence
Job satisfaction
Public employees in Nevşehir

ÖZ

Nevşehir ilindeki kamu çalışanları üzerine yapılan bu çalışmanın amacı örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizlik üzerindeki iş tatmininin aracılık etkisini belirlemektir. Çalışanların hissettikleri yabancılaşma duygusu ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi, örgütlerin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl bir örgütsel ve psikolojik çevre oluşturmaları gerektiği konusunda yönetici ve uygulayıcılara ampirik bulgular üzerinden aydınlatıcı bilgiler sunmaktadır. Elde edilen veriler ile bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin birbiri ile ilişkileri araştırmamodeli ile incelenmiş olup örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizliğin prososyal sessizlik alt boyutu üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı, savunma sessizliği üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğu ancak razı olma sessizliği üzerinde büyük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İş tatminin bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkilerinde tam aracılık etkisi olduğu ortaya konmuştur.

ABSTRACT

The aim of this study on the public employees in Nevşehir is to determine the mediating effect of job satisfaction on relationship between organizational alienation and organizational silence. Managers and practitioners provide empirical information on how to determine how an employee's sense of alienation is related to organizational silence and what organizational and psychological environment organizations need to establish to achieve strategic goals and objectives. The relationship between the obtained data and the independent, dependent and mediating variables were investigated with the research model and it was determined that organizational alienation positively effected organizational silence. Organizational alienation has found that organizational silence does not have any influence on the prosocial silence sub-dimension, it has a low influence on the defensive silence, but has great influence on the acquiescent silence. The full mediating effect of job satisfaction were found on relationship between dependent and independent variables.

**Sorumlu Yazar:* Ferda ÜSTÜN

E posta: ferdakervanci@gmail.com

GİRİŞ

Örgütlerin değişen ve dönüşen dünyada zorlu pazar koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri sermaye, bilimsel ve teknik alt yapının yanında insan kaynaklarının da yüksek bir verim ve mükemmellekle yönetilmesini gerektirmektedir. Örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yönetimin önceliği sosyolojik, psikolojik ve fizyolojik çevrenin uygun hale getirilmesidir. Çalışanların çeşitli nedenlerle kendisine, çevresine ve doğaya uzaklaşması olarak ele alınan yabancılaşma kavramı endüstriyel düzen içerisinde kendisine yer bulmaktadır. Kişinin işini sevmeye derecesini, yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ifade eden iş tatmini ve çalışanların örgütlerinden bilgi, düşünce ve fikirlerini kasıtlı olarak saklamasını ifade eden örgütsel sessizlik kavramları örgütsel yabancılaşma ile doğrudan ilişkilidir.

Yabancılaşma geçmişten günümüze farklı disiplinler tarafından sosyo-psikolojik çerçevede çok boyutlu olarak incelenmiştir (Fischer, 1976: 35-36).Yabancı ve yerli yazında yabancılaşmanın birçok örgütsel çıktı üzerinde önemli bir belirleyici olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalarda yabancılaşma (Schmiesing, SafritveGliem, 2003) ile örgüt kültürü, örgütsel politika ve etmenler ile çalışma koşulları (Cox ve Wood, 1980; Aldemir, 1983; Ulusoy, 1988; Yeniçeri, 1991), iş doyumu (Telman, 1988; Minibaş, 1993), örgütsel bağlılık (Minibaş, 1993;Agarwal, 1993;Hirschfeld ve Feild, 2000;Durcan, 2007;Uysaler, 2010), örgütsel adalet (Günsal, 2010), özdeşleşme (Hoşgörür, 1997) işten ayrılma niyeti (Uysaler, 2010; Erben, 2008;Ayaydın, 2012), tükenmişlik (Özçınar, 2011), duygusal emek (Kurt, 2013) arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Yabancılaşma ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi yazarlar arasında en ilgi çekici konuların başında yer alırken (Fusillo, 1994; Aybar, 1995; Hirschfeld, 2002; Büyükyılmaz, 2007; Erben, 2008; Uysaler, 2010; Parsak, 2010;Ayaydın, 2012; Özaydın, 2014) Örgütsel yabancılaşma ileörgütsel sessizlikarasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır (Babür, 2009; Önal, 2015; Berk ve Üstün, 2016).

Bu çalışmanın sorunsalı kamu çalışanlarının örgütlerine karşı yabancılaşma algısının örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Artan yabancılaşma duygusu ile çalışanların örgütlerinden bilgi, düşünce ve fikirlerini kasıtlı olarak saklayıp örgütsel sorun, olay ve konulara kayıtsız kalacakları, bununla birlikte işlerine karşı geliştirdikleri olumlu tutum ve duygularda azalma olacağı düşünülmektedir. Yine bu araştırma fayda temelinde faaliyetlerine devam eden kamu kurum ve kuruluşların insan kaynağından nasıl daha iyi yararlanılır sorusuna cevap arayan uygulayıcılara öneriler geliştirmesi ve yabancılaşmanın örgütsel sessizlik ve iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi adına önem arz etmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Yabancılaşma

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan yabancılaşma kavramı felsefi bir kavram olarak ortaya çıksa da sonraları sosyo-psikolojik ya da sosyo-ekonomik kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Shajiei ve Marxist, 1983; Elma, 2003; Durcan, 2007). Toplum, insan ve süreç var oldukça yabancılaşmanın var olacağını ifade eden Hegel'den etkilenen K. Max kavrama sosyal, ekonomik ve politik bir boyut kazandırmıştır (Durcan, 2007).Marx, yabancılaşmanın çeşitli şekillerde olabileceğini belirtir ve yabancılaşma kavramını işgörenin emeğine, işsürecine, doğaya ve kendine yabancılaşması şeklinde dört boyutta incelemektedir (Babür, 2009: 12-13).Yine yabancılaşma kavramı ile ilgilenen bir diğer önemli sosyolog olan Fromm'a göre (1991)yabancılaşma, insanın başka kişileri ya da nesnelere kendisinden üstün görüp, onlara boyun eğdiği zaman ortaya çıkan olgudur. Seeman (1983) çağdaş toplum ya da sektörel düzen içerisinde yabancılaşmanın özgün bir gerçek olduğunu diğer taraftan modern toplum içerisinde yabancılaşan işgörenlerin nicelik bakımından çok olmasının, yabancılaşma kavramının sadece bireysel olarak ele alınamayacağını ifade etmektedir.

Yabancılaşma günümüzde neredeyse tüm örgütlerde çeşitli şekillerde izlenebilir bir yapıya sahiptir (Çiftçi, 2009).Örgütsel yabancılaşma, çalışanın işini daha az önemsemesi, işine gerektiğinden daha az enerji harcaması ve daha çok dışsal ödüller için çalışması anlamını ifade etmektedir (Agarwal, 1993: 723). Ergil (1980) ise “*işe yabancılaşmanın genel düzeyde, bireylerin var olan yapılara (toplumsal kurumlara) bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması*” olarak tanımlamaktadır. Görüldüğü üzere yabancılaşma kavramı olarak negatif bir anlamı barındırmaktadır.

Mahmud (1993) yabancılaşma kavramını örgütsel açıdan ele almış olup örgütlerde sabit kariyer durumu, yapılan işe bir anlam verilememesi, tekdüze çalışma ortamı, işin boğucu olması, işin basit olması, olumsuz çalışma koşulları, yapılan iş üzerinde kontrolün olmayışı, işte gelişme fırsatlarının olmayışı gibi pek çok nedenin çalışanlarda yabancılaşmayı doğurduğunu belirtmiştir. Rajaeepour vd. (2012) örgüt bireylerinin kendilerini yalnızca verilen işi yapmak zorunda olan mekanizma gibi görmeleri, örgütün değerlerini, prensiplerini ve misyonlarını kabul etmek yerine onları benimsememesi, bu sebeplerden kendilerini yalnız görmeleri ile kurumda ortaya çıkan disiplinsizlikler nedeniyle işgörenin kendisini tedirgin hissetmesi örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir.

Dean (1961) yabancılaşma kavramını toplumsal bir çerçevede incelemiş ve kavramın boyutlarını güçsüzlük, kuralsızlık ve topluma yabancılaşma olarak belirlemiştir. Kavramı sosyo-psikolojik açıdan inceleyen Seeman (1959; 1983) bu boyutlara anlamsızlık, kendine yabancılaşma boyutlarını eklemiştir. Güçsüzlük, kişinin beklentilerini denetleme durumu ile istenen kontrol durumu arasındaki uyumsuzluğun kişide oluşturduğu duygudur. Seeman (1959) anlamsızlığı, bireyin ait olduğu toplumda olaylara anlam yükleyebilme gücü olarak tanımlamaktadır. Mercan ise (2006) “*Kişinin neye inanması gerektiği konusunda yeterince aydınlanamaması ve bireysel karar verme sürecinde bireyin doğruları ile toplumun doğrularının bütünleşmemesi*” olarak tanımlamaktadır. Kuralsızlık, boyutu kuralların birey üzerindeki etkisini kaybetmesini ve bireyin hedeflerine ulaşabilmek adına kural dışı hareket etmek zorunda olduğuna inanmasıdır (Seeman, 1959). Bireyin davranışını düzenleyen sosyal normlar kırılmıştır ve davranışa etki etmemektedir (Marks, 1974). Kendine yabancılaşma; “*bireyin istek ve arzuları ile dış istek ve arzuların çatışması sonucunda bireyin yitirilmişlik, kaybetmişlik duygularıyla beraber içsel bir çatışmaya girmesidir*” (Elma, 2003: 38). Bireylerin davranışlarına gerçekten kendi değerlerini, ihtiyaçlarını ve arzularını yansıtamaması durumunu ifade eder (Korman, 1977:205). Topluma yabancılaşma kavramı toplumun ya da örgütün yüksek değer verdiği inanç veya amaçların birey açısından herhangi bir değer taşıyıp taşımadığıdır (Seeman, 1959). Bu çalışmada Dean (1961) ve Seeman (1959) tarafından belirlenen güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma ve kendine yabancılaşma boyutlarının örgütsel sessizlik üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel Sessizlik

Sessizlik bireylerin içindeki farklı bilgiler, duygular ve niyetleri içeren bir iletişim şekli (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009) olup literatürde sessizliğin olumlu ve olumsuz değerlendirildiği yaklaşımlar mevcuttur. Örneğin Bryant ve Cox (2004) sessizliği bağlılığın bir ifadesi olarak kabul ederken; Morrison ve Milliken sessizliğin içinde bulunan karmaşık bir ikilemden kaynaklandığını ve içinde belirsizlik barındırdığını belirtmiştir (Milliken ve Morrison, 2003). Sessizlik davranışı birçok araştırmacı tarafından bireysel düzeyde incelenmiştir. Ancak davranışın sistemli ve kolektif bir hal alması durumunda örgütsel düzeyde tartışıldığı ve bünyesinde sinerjik bir yapı barındırdığı düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Maria, 2006).

Örgütsel sessizlik kavramını literatüre kazandıran Morrison ve Milliken kavramı, “örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan kolektif bir fenomen” (Morrison ve Milliken, 2000) olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizlik, iş görenlerin ya da çalışanların yaptıkları işle ilgili var olan bir sorunu ya da konuyu davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak değerlendirdikten sonra çözümlerini ya da önerilerini üst pozisyondaki yöneticileriyle paylaşmama halidir (Pinder ve Harlos, 2001). Başka bir deyişle örgüt çalışanlarının işle ilgili sorunlarını kasten ve bilinçli bir şekilde üstlerine iletmekten ve yorum yapmaktan kaçınmasıdır (Çakıcı 2010).

Örgütlerde çalışanların sessizliğinin temelinde çok farklı nedenler vardır. Adaletsiz örgüt yönetimi algısı, çalışan görüşüne değer vermeyen örgüt kültürü, alt-üst arasındaki samimiyetsiz ve soğuk ilişki bunlardan bazılarıdır (Batmunkh, 2011). Yine örgütsel sessizlik yönetim ve yöneticilerin inanç, tutum ve davranışlarından kaynaklanabildiği (Morrison ve Milliken, 2000) gibi çalışanların kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir (Premeaux ve Bedeain, 2003). Korku ve sindirme kültürünün olduğu bir ortamda işgörenler sessiz kalmaya mecbur bırakılmakta, kurum politikalarına müdahaleye ve yönetsel yetkilere karşı gönülsüz bir tutum göstermektedirler (Clapham ve Cooper, 2005). Yine yapılan çalışmalarda örgüt kültürü (Morrison ve Milliken, 2000), örgüt ilişkin adalet ve eşitlik algısı (Pinder ve Harlos, 2001), örgüte hakim olan iletişim yapısı (Breen, Fetzer, Howard ve Preziosi, 2005) ve örgütsel uygulama ve politikalar örgütsel sessizliği etkilemektedir (Henriksen ve Dayton, 2006, Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003).

Farklı araştırmacılar tarafından örgütsel sessizlik farklı boyutları ile incelenmiştir. Bu alışmada Dyne vd.,Pinder ve Harlos (2003) tarafından ortaya konan sessizlik sınıflandırması temel alınmış olup “razı olma”, “savunma” ve “prososyal” olmak üzere üç farklı boyutla incelenmiştir. Rız olma sessizliği, hiçbir şeyin değişmeyeceği inancıyla var olan durumu benimseme iken savunma sessizliği zor durumda kalmamak, konuşmanın olası kötü sonuçlarından kaçmak için sessiz kalmayı ifade etmektedir (Dyne vd., 2003). Aynı zamanda, bu davranış iřđörenin kendini psikolojik olarak güvende hissetmesi ile de alakalıdır (Edmonson, 1999). Rız olma sessizliği pasif bir sessizliği ifade ederken, savunmacı sessizlikte çalışanların kendilerini korumak adına bilinçli ve proaktif bir şekilde sessizliği tercih ettikleri görölür (Dyne vd., 2003). Araştırmacılara göre prososyal sessizlik, çalışanların çevrelerine ve diğer insanlara yarar sağlamak amacıyla iş ile ilgili fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini saklamalarıdır. Bu sessizlik türünde birey konuştuğu zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan korktuğu için değil de, örgüte ve diğerlerine gelebilecek zararlardan korumak için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Dyne vd., 2003).

İş Tatmini

Robbins ve Judge’a göre (2012) iş tatmini,bireyin iş özelliklerini değerlendirdikten sonra kendisinde oluşan iş ile ilgili pozitif duygu halidir. İş tatmini, bir bireyin çalışmakta olduğu işletme koşulları ile diğer çalışanlar arasındaki iyi uyumun sonucu olan memnuniyet duygusu bireyin işletmesi hakkındaki olumlu duygu durumu olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000). Başka bir tanıma göre ise bireyin değerler, normlar, beklentiler düzeninden geçerek işletmedeki görev sorumluluklarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği kendinden gelen tepkilerin sonucu olarak oluşmaktadır (SchneiderveSnyder,1975).

İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır. İlk boyut, kişinin işletmedeki görevine ilişkin duygusal tepkilerdir. Duygusal tepkilerin gözlemlenmesi oldukça zor olmasına karşın iřđörenlerin işletmeye yansıyan davranışlardan durum anlaşılabilir. İkinci boyut,iřđörene verilen işten elde edilen çıktılardır. Söz gelimi kişi görevlerine ne derecede olumlu veya olumsuz olarak tepki veriyorsa, elde edilen sonuçlarda tatmin olma durumu ortaya konulabilmektedir. Üçüncü olarak iş tatmini birbiriyle ilişkili işin niteliği, ücret, terfi sistemi, danışmanlık ve iş arkadaşları unsurlarından oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010). Diğer taraftan, Groot ve Brink’e (1999) göre iřđörenlerin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye yatkınlığı, diğer iřđörenlere sorumluluk yüklemeye sorun yaşamaması gibi işlerin niteliklerini oluşturan unsurlar iş tatmininin oluşmasında ana öğelerdir.

İş tatminini başta çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları olmak üzere iş yaşam kalitesi ve örgütsel çıktılar üzerinde de önemli etkilere sahiptir (Bakan, 2014; Özkalp ve Kırel, 2010). İş tatmini yüksek olan bireylerin işe zamanında gelip devamsızlık yapmadıkları, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, daha az hastalandıkları, daha az rapor aldıkları belirtilmektedir (Erdoğan, 1996). Yapılan çalışmalarda tatmin ile devamsızlık ve iřđücü devir hızı arasında negatif yönlü bir ilişki (Davis ve Newstrom, 1989;Scott ve Taylor, 1985; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000)tespit edilmiştir. Yine iş tatmini sağlanamayan örgütlerde yabancılaşma, stres, çatışma, kırgınlık, sessizlik ve sapkın davranışlarda bir artış olacağı söylenebilir (Robbins ve Judge, 2006).

ARAşTIRMA SORUSU VE MODELİ

Sürdürülebilirlik ve rasyonellik çerçevesinde pazarda ayakta kalmak ve rakiplerine üstün gelmek isteyen günümüz işletmelerinin fark yaratacak çıktılar ve hizmetler için yaratıcı, farklı ve üretken insan kaynağına ihtiyaç duyduğu yadsınamaz. Çağımızın en önemli ve değerli kaynağını oluşturan insan kaynağının işine, örgütüne, çevresine ve hatta kendisine karşı hissedeceği yabancılaşma duygusunun kişileri sessizliğe ittiği düşünölmektedir. Çalışanların işini sevme derecesini ifade eden iş tatmininin ise bu ilişkide aracı rol oynayacağı düşünöncesini araştırmayı şekillendirmektedir. Yabancılaşma birçok değerkenin önemli etkisi altında ortaya çıkan yıkıcı bir davranış şeklidir. Bireysel, örgütsel, sosyal ve çevresel faktörler yabancılaşmayı şekillendiren faktörler arasındadır. Yabancılaşan alışanların sahip olacakları ruh hali örgütsel düzeyde üretim ve hizmet sürecine de yansımaktadır. Bu anlamda yabancılaşma kavramının ilişkili olduğu kavramların belirlenerek bu duygunun en aza indirilmesi örgütler için artı değer yaratacaktır.

Yapılan literatür taramasında yabancılaşma kavramı ile birçok örgütsel çıktının birlikte incelendiği görölmektedir. Bu çalışmaların bir kısmı örgütsel yapı, politika ve süreçlere odaklanırken, bir kısmı ise yabancılaşmanın örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünölen bağlılık, adalet, iş tatmini,

verimlilik vb. ilişkileri belirlemek üzerinedir. Örneğin Johnson ve Ellett (1992)'in merkezileşme, işe yabancılaşma ve örgütsel etkililiği araştırdığı çalışmasında yabancılaşmanın, merkezileşme ve etkililik değişkenleri arasında aracı değişken konumunda olduğu tespit edilmiştir. Nelson ve O'Donohue (2006) çeşitli yönetim stratejileri, iş yapıları ve insan kaynakları yönetiminin benimsendiği sistemlerin, yabancılaşma açısından etkilerini inceledikleri çalışmalarında, insan kaynakları yönetiminin çalışanları geliştirme yaklaşımı sebebiyle, çalışanların yabancılaşmalarını dindirme potansiyelinin olduğu belirtilmiştir. Pearson (1987), Brown (1996), Siegel (1998)'in çalışmaları göstermiştir ki çalışanlara işleri hakkında kararlara katılım hakkı verildiğinde işe yüksek bağlılık ve işten yüksek doyum sağlarken yabancılaşma azalmaktadır (Erol, 2009). Ulusoy (1988), yaptığı araştırmada işe yabancılaşma üzerinde en etkili değişkenin denetim, ikinci önemli değişkenin işin tekdüze oluşu ve üçüncü değişkenin de iş koşullarından duyulan hoşnutsuzluk olduğu belirlenmiştir.

Uysaler (2010) iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında işgörenlerin iş tatmini düzeyleri arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeylerinin azaldığını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını ortaya koymuştur. Fırat (2012) çalışmasında öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile mesleki yabancılaşma algıları arasında doğrudan ilişki olduğunu belirtmektedir.

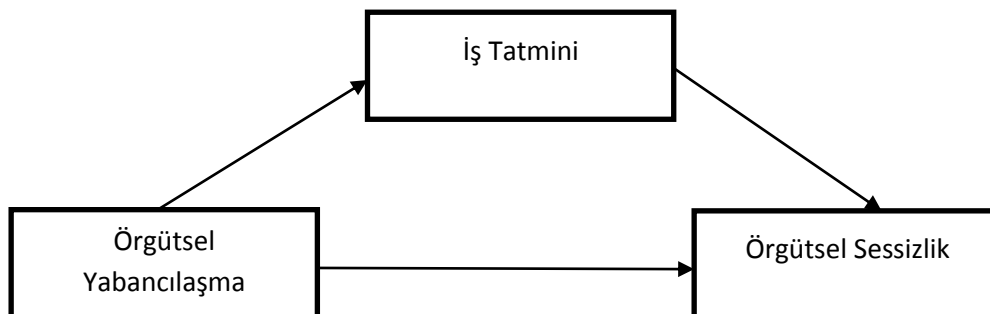
Sulu, Ceyhan ve Kaynak (2010) çalışmalarında, örgütsel adaletsizlik ile örgütsel bağlılığın birbiri ile ilişkili olduğunu işe yabancılaşma faktörünün her bir boyutunun bu ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmiştir. Seybolt ve Gruenfeld (1976), Huang, (2006) ve Fusillo (1994), Erben (2008) çalışmalarında iş tatmini ve yabancılaşma arasında güçlü ve önemli bir ilişkiler bulmuşlardır. Buna göre yabancılaşma ve iş tatmini arasında negatif yönde ve güçlü bir bağ olduğu söylenebilir (Shepard, 1971; Fusillo 1994; Huang, 2006; Erben, 2008; Parsak, 2010; Özdoğan, 2014). Görüldüğü gibi yabancılaşma kavramı ile birlikte birçok örgütsel çıktı ve değişken birlikte incelenmiştir. Buna karşın yabancılaşma ile örgütsel değişim ve gelişimi engelleyen önemli bir faktör ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan kolektif bir fenomen olan sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000) ilişkisini irdeleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Önal (2015) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bilgilere göre, topluma yabancılaşan işgörenlerin örgütsel sessizliklerini arttırdığı ve savunmacı sessizlik davranışının benimsediği saptanmıştır. Tüm bu açıklamalar ışığında çalışanların örgütsel yabancılaşma algıları, örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi aşağıdaki hipotezler çerçevesinde analiz edilecektir.

Araştırma kapsamında bağımlı değişken olarak örgütsel sessizlik ve üç alt boyutu, bağımsız değişken olarak örgütsel yabancılaşma ve üç alt boyutu, aracı değişken olarak iş tatmini ve iki alt boyutu ele alınmıştır.

Bu araştırmanın sorunsalı, iş tatmininin örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır? şeklindedir. Baron ve Kenny (1986) tarafından çerçevesi çizilen aracı değişkenli regresyon yaklaşımına göre bir değişkenin aracı rolünü üstlenebilmesi için şu koşullar gerekmektedir.

- Bağımsız ya da öncül değişken aracı değişkenle anlamlı biçimde ilişkili olmalıdır.
- Bağımsız ya da öncül değişken bağımlı değişkenle anlamlı biçimde ilişkili olmalıdır.
- Aracı değişken bağımlı değişkenle anlamlı biçimde ilişkili olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde, daha az olmalıdır.

James ve Brett'e göre (1984) aracılık tam veya kısmi olarak değerlendirilir. Aracı modellerde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi yok olur ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi aracı değişken üzerinden dolaylı olarak gerçekleşirse bu durumda "tam aracılık etkisi" olarak değerlendirilmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi devam etmek ile birlikte azalmışsa bu durumda "kısmi aracılık etkisi" olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Yukarıda belirtilen araştırma sorusu kapsamında araştırmanın modeli şekil 1’de yer almaktadır. Bu çalışmada belirlenen aracılık modelini test edebilmek amacı ile Baron ve Kenny’nin (1986) yönetimi kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Kamu çalışanlarının yabancılaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın evrenini Nevşehir il merkezindeki genel idare hizmet sınıfında faaliyet gösteren İl Müdürlükleri oluşturmaktadır. Anket tekniği kullanılarak yapılan araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi ile 200 kişiye ulaşılmış ve 146 kişiden geri dönüş alınmıştır. Elde edilen anketlerden bir tanesi uygulamaya dâhil edilmeyerek analizler 145 kişi üzerinden yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği (ÖYÖ), Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) ve İş Tatmini Ölçeği (İTÖ) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği: Korman ve arkadaşları(1981) tarafından geliştirmiş toplam 18 madde ve anlamsızlık, kuralsızlık, güçsüzlük, toplumsal yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik çalışmaları Tutar (2010) tarafından yapılmış ve Türkiye ortamında kullanılabilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. yabancılaşma ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=87$ ’dir. Yine araştırmada kullanılan yabancılaşma ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda yabancılaşma ölçeğinin tüm faktörlerinin toplam varyansın % 67.616 açıkladığını göstermiştir. Yine kullanılan ölçekleri yapıları ve maddelerle olan ilişkilerini belirlemek için YEM kapsamında birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Örgütsel yabancılaşmayı ölçmeye yönelik 18 ifade yer almaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 225.839df=125, p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.07, GFI=0.91, CFI=0.93, AGFI=0.90 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve İşcan (2013) tarafından güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan ölçek 15 ifade ve razı olma, savunma ve prososyal sessizlik olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel Sessizlik ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=80$ ’dir. Yine araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin ise tüm faktörlerinin toplam varyansın %59,9’unu açıkladığını göstermiştir. Yine örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı ve maddeleri ile olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve savunmacı sessizlik alt boyutuna ait 6-7-4nolu ifadeler çıkarıldığında minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 125.339, df=60, p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.08, GFI=0.90, CFI=0.91, AGFI=0.90 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri üç faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeği: Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=86$ ’dir. Yine araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda iş tatmini ölçeğinin ise tüm faktörlerinin toplam varyansın %56,5 açıkladığını göstermiştir. Yapılan analiz sonucunda iş tatmini ölçeğinin yapı ve maddeleri ile ilişkisini belirleyebilmek için YEM kapsamında birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. İş tatminin ölçmeye yönelik 20 ifadeden 4 ifade ölçekten çıkarıldığında minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 204.672df=100, p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.08, GFI=0.89, CFI=0.90, AGFI=0.90 olarak bulunmuştur.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada bağımsız değişken örgütsel yabancılaşma, aracı değişken iş tatmini ve bağımlı değişken ise örgütsel sessizliğin alt boyutları olan razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizliktir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılımcıların % 74.5’i erkek; %35.9’u 46 ve üstü yaş aralığında; %86.2’si evli; %34.5’i 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip, %64.8’i ise memurdur.

Örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük alt boyutu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'in önerdiği dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo.1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları (N=144)

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1.ÖY	2,95	1,01	1				
2.ROS	2,27	,77	,50*	1			
3.SS	1,99	,96	,28*	,51*	1		
4.PS	4,12	,96	,12	-,05	-,08	1	
5.İŞTAT	3,52	,69	-,38*	-,25*	-,24*	,24*	1

ÖY:Örgütsel Yabancılaşma, ROS: Rız Olma Sessizliği, SS: Savunma Sessizliği, PS: Prososyal Sessizlik, İT: İş Tatmin,

* İlişkinin %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0.01).

Tablo 1 incelendiğinde örgütsel yabancılaşma, örgütsel sessizliğin alt boyutları ve iş tatminine ilişkin katsayıların istatistiki olarak anlamlı (p<0.01) olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan rız olma sessizliği (r=.50 ve p= 0.01) ile arasında pozitif yönlü yüksek denilebilecek kuvvette; savunma sessizliği (r=.28 ve p= 0.01) ile arasında pozitif yönlü düşük kuvvette ve iş tatmini ile arasında ise (r=-.38 ve p= 0.01) negatif yönlü orta şiddette bir korelasyon tespit edilmiştir. Ancak örgütsel yabancılaşma ile prososyal sessizlik arasında (r=.12ve p>0.01) istatistiki olarak anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Prososyal sessizlik alt boyutunun Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık değişkenine ilişkin çizdiği koşullara uygun olmadığı bu yüzden örgütsel yabancılaşmanın prososyal sessizlik üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü incelenmemiştir.

İş tatmini aracı değişkenininin, bağımsız değişken olan örgütsel yabancılaşmanın bağımlı değişkenler olan rız olma sessizliği ve savunma sessizliği ilişkiler üzerindeki aracılık etkisini ölçmek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgulara Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2.Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım ÖY->ROS	,520	,08	,500**	R ² =,25; F(1,123)=41,166; p<.01
ÖY-> SS	365	,11	,280**	R ² =,08; F(1,123)=10,648; p<.01
2. Adım ÖY->İŞTAT	-,353	,05	-,380**	R ² =,14; F(1,123)=20,924; p<.01
3. Adım İŞTAT->ROS	-,288	,09	-,257*	R ² =,06; F(1,123)=8.675; p<.01
İŞTAT ->SS	-,348	,12	-,249**	R ² =,06; F(1,123)=8.177; p<.01
4. Adım ÖY->İŞTAT	,490	,08	,471*	R ² =,25; F(2,122)=20,969; p<.01
ÖY->ROS	-,08	,09	-,070	
ÖY->İŞTAT	,284	,12	,219*	R ² =,10; F(2,122)=7,004; p<.01
ÖY-> SS	-,231	,130	-,165	

ÖY:Örgütsel Yabancılaşma, ROS: Rız Olma Sessizliği, SS: Savunma Sessizliği, İT: İş Tatmini

**p<0.01;*p<0.05

Regresyon analizi sonuçları; birinci adımda örgütsel yabancılaşmanın razı olma sessizliği ($\beta = 0.50, p < 0.01$) ve savunma sessizliği ($\beta = 0.28, p < 0.01$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

İkinci adımda örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta = -0.38, p < 0.01$) olduğu görülmektedir.

Üçüncü adımda iş tatmininin razı olma ($\beta = -.257, p < 0.01$) ve savunma sessizliği ($\beta = -.249, p < 0.05$) üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü adımda örgütsel yabancılaşma ile iş tatmininin birlikte razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerindeki etkilerine bakıldığında, örgütsel yabancılaşmanın razı olma ($\beta = .471, p < 0.01$) ve savunma sessizliği ($\beta = .219, p < 0.01$) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak iş tatmininin aracı değişken olarak araştırma modeline eklenmesiyle birlikte, örgütsel yabancılaşmanın razı olma ($\beta = .07, p < 0.01$) ve savunma sessizliği ($\beta = 0.16, p < 0.01$) ilişkileri üzerinde anlamlı olmayan etkisinin olduğu saptanmıştır.

Başka bir ifadeyle, iş tatmini aracı değişkeni modele eklendiğinde; örgütsel yabancılaşmanın razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmiştir. Dolayısıyla, bu bulgular örgütsel yabancılaşmanın razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerindeki ilişkilerde iş tatmininin aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişkenin devreye girmesiyle bağımsız değişken (ÖY) ve bağımlı değişkenler (ROS, SS) arasındaki ilişkinin anlamsızlaşması durumunu tam aracılık etkisi olarak açıklamaktadır. Yani, iş tatmininin örgütsel yabancılaşma ile razı olma sessizliği ve savunma sessizliği arasındaki ilişkilerde tam aracılık etkisi bulunmaktadır. Araştırma bulgularının teyit edilmesi amacıyla Sobel testi uygulanmış ve analiz sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($Z = -250, P < 0,05$) olduğu bulunmuştur.

SONUÇ

Bu araştırmada, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışanlar örgütlerine yabancılaştıklarında sessizliklerinin arttığı analiz sonuçlarında görülmektedir. Ancak yapılan analiz sonucunda, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü incelendiğinde, iş tatmininin tam aracılık rolü görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, iş tatmini yüksek olan çalışanların örgüte yabancılaşmadıkları ve sessizlik eğilimi içine girmedikleri söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, örgütsel yabancılaşmanın razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerinde anlamlı etkisinin olduğu prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla prososyal sessizlik analize dahil edilmemiştir. Çalışanlar örgütlerine yabancılaştıkça, örgütleri ve yapmış oldukları işleri hakkında herhangi bir söz söylemek istememekte ve gittikçe sessizliğe bürünmektedirler.

Örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Çünkü örgüte yabancılaşan birinin iş tatmini doğal olarak az olacaktır. Yine beklenildiği gibi, iş tatmininin razı olma ve savunma sessizliği üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar işiyle ilgili fikirlerini açıkça beyan edecek ve sessiz kalma eğilimi içine girmeyeceklerdir.

Örgütsel yabancılaşma ile iş tatmininin birlikte razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerindeki etkilerine bakıldığında, örgütsel yabancılaşmanın razı olma ve savunma sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak iş tatmininin aracı değişken olarak araştırma modeline eklenmesiyle birlikte, örgütsel yabancılaşmanın razı olma ve savunma sessizliği üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, tatmin olan çalışanların pasif bir sessizlik olan razı olma sessizliği ile proaktif ve bilinçli bir sessizlik olan savunma sessizliği eğilimlerinden kaçınmaktadırlar. Bu nedenle yöneticiler kullanacakları motivasyon araçlarıyla çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayacaklardır. Örgüt içinde iyi bir iletişim ortamının oluşturulması, açık kapı politikasının uygulanması, çalışanları kararlara katılımının sağlanması, çalışanların işleri ile ilgili fikirlerinin alınması, adil bir şekilde ödül ve terfi sisteminin oluşturulması onların iş tatmini arttıracak örgüt için olumsuz bir etkiye sahip olan çalışanların örgütsel yabancılaşma ve sessizlik algılarını azaltacaktır.

KAYNAKÇA

- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin güç tipleri ile iş'e yabancılaşma ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler. *AİD, C, 16*, 1.
- Ayaydın, Ç. (2012). İşyerinde psikolojik şiddetin iş tatmini, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Aybar, Ş. (1995) Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babür, S. (2009). "Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Bakan, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2014.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Berk, H. ve Üstün F. (2016). Yabancılaşma Duygusunun Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. I. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu (2-3-4 Mayıs 2016) Nevşehir.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L. ve Preziosi, R. (2005). "Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17 (4), 215-229.
- Brinker P.A. and Crim E.F. (1982) "Resignation as a Response to Alienation in a Depressed Rural Area" *American Journal of Economics and Sociology* Vol. 41, No. 2
- Brinsfield, C. D., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organisations: historical review and current conceptualizations. Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards (Ed.), *Voice and silence in organisations* (pp. 3-36). UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Bryant, M. ve Cox, J. W. (2004). "Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change". *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 578-592.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyopsikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Clapham, S. E., & Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9(3), 287-313.
- Cox, H., ve Wood, J. R. (1980). Organizational structure and professional alienation: The case of public school teachers. *Peabody Journal of Education*, 58(1), 1-6.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz. Detay Yayıncılık, Ankara, 31.
- Çiftçi, G. (2009). *İlköğretim Okullarının Bürokratikleşme Düzeyi ile Öğrenci Yabancılaşması Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Davis, K. ve Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Eighth Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its Meaning and Measurement, *American Sociological Review*, 26, No: 5, p. 753-758.

- Durcan, N. (2007). *Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmonson, A. C., (1999). Psychological safety and learning behaviour in workteams. *Administrative, Science Quarterly*, Cilt 44, Sayı 2, s. 350–383.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erben, G. S. (2008). *Effects of perceived employment opportunities, peersupport, exhaustion and work alienation on the relationship between perceived job characteristics and work attitudes: A comparative study between lean and traditional production contexts*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul.
- Erol, E (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul
- Ergil, D. (1980). *Yabancılaşma ve siyasal katılma*. Olgaç matbaası.
- Fırat, Y.B., (2012). Öğretim elemanlarının mesleki yabancılaşma algılarının, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu faktörleri ile modellenmesi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Fischer, C. S. (1976). Alienation: trying to bridge the chasm. *The British Journal of sociology*, 27(1), 35-49.
- Fromm, E., (1991). *Freud Düşüncesinin Büyüklüğü ve Sınırlılığı*, Çev: Arıtan, Aydın, Arıtan Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul.
- Fusillo, E. D. (1994). An Examination of Work Alienation and Job Satisfaction among Public University Staff in Georgia, Basılmamış Doktora Tezi, Georgia State University, USA.
- Griffeth, R. W., Hom, W. P. ve Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26 (3): 479.
- Groot, W., ve van den Brink, H. M. (1999). Job satisfaction and preference drift. *Economics letters*, 63(3), 363-367.
- Günsal, E. (2010). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki ve bir araştırma. Marmara üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety".]. *HSR: Health Services Research*, 41 (4), 1539-1554.
- Hirschfeld, R. R. (2002). "Achievement Orientation and Psychological Involvement in Job Tasks: The Interactive Effects of Work Alienation and Intrinsic Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt 32, Sayı 8, s.1663-1681.
- Hirschfeld, R. R., ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 789-800.
- Hoşgörür, V. (1997). Eğitim iş görenlerinin örgütsel tutumları. *Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Huang (2006). "The Relationships Among Job Satisfaction, Professional Commitment, Organizational Alienation, and Coaching Efficacy of School Volleyball Coaches in Taiwan" United States Sports Academy, Daphne, Alabama.

- İşcan, Ö. F. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- James, L. R., ve Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307.
- Johnson, B. L. Jr. ve Ellet, C. D. (1992). Analyses of school level learning environments: Centralized decision-making, teacher work alienation and organizational effectiveness. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*.
- Korman, A. K. (1977), *Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., ve Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of management journal*, 24(2), 342-360.
- Kurt, Z. (2013). Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbuldaki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma.
- Mahmud, Z. K. (1993). *Work Alienation and Training: A Study of Florida Correctional Officers and Correctional Officer Sergeants*, Basılmamış Doktora Tezi, The Florida State University, College Of Education, USA.
- Maria, W. D., (2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity, *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219– 234,.
- Marks, S. R. (1974). Durkheim's theory of anomie. *American Journal of Sociology*, 80 (2), 329-363.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations". *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1564-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve 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.
- Minibaş, J. (1993). Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morrison, E. W. ve Milliken J. F. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World". *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Morrison, E. W., F. J. Milliken, (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nelson, L. ve O'Donohue, W. (2006). Alienation, psychology and human resource management. Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference, Prato, Italy.
- Önal, S. (2015). Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma. Erişim: 11.08.2017 <http://dspace.trakya.edu.tr:8080/jspui/handle/1/1901>
- Özçınar, M. (2011). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Özdoğan, B. (2014). İşe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkileri üzerine İstanbul ilinde ampirik bir çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış. (4. Basım). *Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım*.
- Parsak, G. (2010). Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. ve 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), 1537-1562.
- Rajaeepour, S., Azizollah, A., Mahmoud, Z. ve Solmaz S. (2012). "Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12): 188-196.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior. Erişim Tarihi: 13.08.2017 http://web.spcollege.edu/instructors/uploads/16296897dd/MAN_3240s1.pdf [Accessed 13.08.2017]
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2006). Perilaku organisasi. *Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Schmiesing, R. J., Safrit, R. D., ve Gliem, J. A. (2003). Factors affecting OSU extension agents' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-35.
- Schneider, B., ve Snyder, R. (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Scott, K.D ve Taylor, G. S. (1985). An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-analysis, *Academy of Management Journal*, September: 599-612.
- Seeman, M. (1983). Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes. *Social Psychology Quarterly*, 46(3): 171-184.
- Seeman, M., (1959). "On The Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, Vol: 24, No: 6, p. 783-791.
- Seybolt, J. W., ve Gruenfeld, L. (1976). The discriminant validity of work alienation and work satisfaction measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 49(4), 193-202.
- Shajiei, S. ve Marxist, A. (1983). *Approach to the Problem of Alienation*. Doctoral Dissertation, Kansas State University, Department of Sociology, Kansas.
- Shepard, J. M. (1971). *Automation and alienation: A study of Office and factory workers*. The MIT Press.
- Sulu, S., Ceylan, A. ve Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for health care professionals. *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 27-38.
- Telman, N. (1988). Endüstride İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi, yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (1), 175-204.
- Ugboro, I. O., ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of quality management*, 5(2), 247-272.
- Ulusoy, A. G. H. (1988). Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe-Yabancılaşma. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/26/1050/12672.pdf> [Accessed 13.08.2017]
- Uysal, A. L. (2010). Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

Yeniçeri, Ö. (1991). Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma sorunlarının yönetiminde etkili bir araç olarak yönetime katılma ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.*