

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
2016-YL-044**

**İLK VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Aydın İli Örneği)**

HAZIRLAYAN

Funda YÖRÜR

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Bertan AKYOL

AYDIN – 2016

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı öğrencisi Funda YÖRÜR tarafından hazırlanan “Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı tez, 20.06.2016 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :	Prof. Dr. Ahmet DUMAN	MSKÜ
Üye :	Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA	ADÜ
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Bertan AKYOL	ADÜ

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi tezi, Enstitü Yönetim KurulununSayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ

Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Yrd. Doç. Dr. Bertan AKYOL'un danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde, hem de kaynakçada yöntemine uygun bir şekilde gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

...../...../2016

Funda YÖRÜR

ÖZET

DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Funda YÖRÜR

Yüksek Lisans Tezi, EYTEPE Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bertan AKYOL,
Haziran 2016, 103 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Aydın ili Efeler ilçesinde devlet okullarında çalışan öğretmenlerin, işe yabancılaşmaları ile onların örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın çalışma evrenini; 2014-2015 eğitim öğretim yılında Aydın ili Efeler ilçesindeki 81 devlet okulunda görev yapan 1979 öğretmen oluşturmaktadır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin yabancılaşma ile örgütsel sessizlik algılarının ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Krejcie ve Morgan tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü belirleme tablosundan yararlanılmıştır (R.V. Krejcie ve D.W. Morgan, 1970: 30). Tabloda evren büyüklüğü 2000 olan durumlar için 322 örneklem sayısının yeterli olduğu belirtilmiş, veri kaybı olasılığı da göz önüne alınarak örneklem büyüklüğünün 777 olmasına karar verilmiştir.

Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin yabancılaşma algılarının en yüksek olduğu alt boyutlar normsuzluk ve güçsüzlüktür. Örgütsel sessizlik algısı en yüksek yönetici boyutunda görülmüştür. Araştırmamız sonucunda “Örgütsel Sessizlik Genel” ile “Güçsüzlük”, “Normsuzluk”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma”, “Okula Yabancılaşma”, “Yalıtılmışlık” ve “Yabancılaşma Genel” arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

ANAHTAR KELİMELELER: Yabancılaşma, Sessizlik, Öğretmen, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN ALIENATION AND ORGANIZATIONAL SILENCE PERCEPTIONS OF PUBLIC SCHOOL TEACHERS

Funda YÖRÜR

Master Thesis, at EYTP

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Bertan AKYOL

The aim of this research is to reveal relation between organizational silence perceptions and alienation of the teachers who work in central state schools in Efeler district of Aydın.

The study group of the study is 1979 teachers who work in the 2014-2015 academic year, 81 in public schools in Efeler district of Aydın. Relational model in this research aimed at uncovering the alienation of perception of organizational silence will be used for primary and secondary school teachers . Krejci was used for determining the sample size and sample size determination table developed by Morgan (R. Krejci and D. W. Morgan, 1970: 30). For cases with sufficient population size in 2000 table noted that the number of 322 samples, the sample size considering the possibility of data loss has been determined to be 777 .

The obtained data were analyzed with SPSS. Subscale had the highest perception of the teachers who participated in this research is normlessness alienation and powerlessness . Organizational perception of silence was observed at the highest executive size. As a result of our research, "Organizational Silence General " and " weakness ", " Normlessness ," " futility ," " self- alienation ", " school alienation ", " Alienation " and " Alienation General" in a statistically significant positive in the medium it was found a linear relationship .

KEYWORDS: Alienation, Silence, Teacher, Organizational Silence

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarımızın dinamik bir ögesi olan öğretmenlerimizin toplumun biçimlendirilmesindeki rolü büyüktür. Eğitimin kalitesi büyük ölçüde öğretmenlerin niteliği ile doğru orantılıdır. Eğitim sisteminin amacına uygun öğrenciler yetiştirebilmesi mesleğinde söz sahibi öğretmenlere bağlıdır. Araştırmamızın öğretmenlerin kendilerini tanıma aşamasında farkındalık yaratmada etkisi olacağı düşünölmüştür. Öğretmenlerin işe yabancılaşmalarının örgütsel sessizlikle ilişkisiyle ilgili daha önce var olan bir çalışma olmadığı için bu konuda bir çalışma yürütölmesi ihtiyacı duyulmuştur. Bu sebeple, araştırma sonuçlarının, okullarımızda sessizliğin azalması ve katılımcı bir yönetim anlayışının yerleşmesi bakımından alanyazına ve uygulamacılara fayda sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi ve deneyimleriyle bana destek olan, yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bertan AKYOL'a, yüksek lisans öğrenimime katkılarından dolayı ders hocalarım Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA, Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA ve Yrd. Doç. Dr. Erkan KIRAL'a; yardımlarını esirgemeyen Ar. Gör. Burcu ALTUN ve Ar. Gör. Tahir YILMAZ'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca bu süreçte yanımda olarak bana sabır gösteren annem, babam ve hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, ilgi ve anlayışını esirgemeyen abime, verdikleri sonsuz manevi destekten dolayı sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Funda YÖRÜR

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI	iii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
SİMGELER DİZİNİ	xvii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xix
ÇİZELGELER DİZİNİ	xxi
EKLER DİZİNİ	xxiii
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMA HAKKINDAKİ AÇIKLAMALAR	5
1.1. Çalışmanın Konusu	5
1.2. Çalışmanın Amacı	6
1.3. Çalışmanın Önemi	7
1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları	9
1.5. Tanımlar	9
1.6. Materyal ve Yöntem	10
1.6.1. Araştırmanın Modeli	10
1.6.2. Evren ve Örneklem	10
1.6.3. Veri Toplama Araçları	12
1.6.3.1. Kişisel bilgi Formu	12
1.6.3.2. Yabancılaşma Ölçeği	12
1.6.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	13
1.6.4. Verilerin Analizi	14
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15

2.1. Yabancılaşma Kavramı	15
2.2. Yabancılaşmanın Tarihsel Gelişimi	21
2.2.1. Georg Wilhelm Friedrich Hegel	22
2.2.2. Karl Marks	23
2.2.3. Herbert Marcuse.....	24
2.2.4. Erich Fromm	25
2.2.5. Melvin Seeman	26
2.3. Yabancılaşmanın Boyutları.....	27
2.3.1. Güçsüzlük	27
2.3.2. Anlamsızlık	28
2.3.3. Normsuzluk.....	28
2.3.4. Yalıtılmışlık	29
2.3.5. Kendine Yabancılaşma	29
2.4. Yabancılaşmanın Sonuçları	30
2.5. Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma.....	31
2.6. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	32
2.7. Sessizlik Teorileri	35
2.7.1. Bekleyiş Teorisi	35
2.7.2. Fayda/Maliyet Analizi	36
2.7.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	36
2.7.4. Kendini Uyarlama.....	38
2.8. Örgütsel Sessizlik Tercihinin Nedenleri	38
2.8.1. Yönetmel Nedenler.....	38
2.8.1.1. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu	38
2.8.1.2. Yöneticilerin örtük inançları	39
2.8.2. Örgütsel Nedenler	39

2.8.2.1. Sessizlik iklimi.....	39
2.8.2.2. Adaletsizlik kültürü	40
2.8.2.3. Kültürel normlar	41
2.8.3. Bireysel Nedenler	42
2.8.3.1. Yöneticilere güvenilmemesi	43
2.8.3.2. Geçmiş tecrübeler	43
2.8.3.3. İzolasyon korkusu	43
2.8.3.4. Konuşmanın riskli görülmesi.....	43
2.8.3.5. İlişkileri zedeleme korkusu	44
2.9. Örgütsel Sessizlik Türleri	44
2.9.1. Kabul Edilmiş Sessizlik (Acquiscent Silence).....	44
2.9.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	45
2.9.3. Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence).....	46
2.10. Eğitimde Örgütsel Sessizlik.....	47
2.11. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	47
3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	48
3.1. Öğretmenlerin Yabancılaşma Algı Düzeylerinin Genel ve Alt Boyutlar Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	48
3.2. Öğretmenlerin Yabancılaşma Algı Düzeylerinin Genel ve Alt Boyutlarda Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	52
3.3 Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Genel Ve Alt Boyutlar Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	56
3.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Genel ve Alt Boyutlarda Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	59
3.5. Öğretmenlerin Yabancılaşma ve Örgütsel Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular	64
3.6. Öğretmenlerin Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sessizlik Algılarını Hangi Derecede Yordadığına İlişkin Bulgular	66

TARTIŞMA VE SONUÇ	72
KAYNAKLAR	81
EKLER.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	103

SİMGELER VE KIASLTMALAR DİZİNİ

f	: Frekans
S.S	: Standart Sapma
p	: Anlamlılık Derecesi
%	: Yüzde
N	: Evren Büyüklüğü
X	: Aritmetik Ortalama

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı	37
------------------------------------	----

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Aydın İli Efeler İlçesindeki Örnekleme Alınan Kamu İlkokul ve Ortaokulları ve Okuldaki Öğretmen Sayısı.....	11
Çizelge 1.2. Aydın İli Efeler İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Arasında Araştırmanın Yürütüldüğü Öğretmenlerin Okul Kademelerine Göre, Dağıtılan, Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayıları ve Ölçek Yüzdeleri.....	11
Çizelge 1.3. Aydın İli Efeler İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Arasında Araştırmanın Yürütüldüğü Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayıları ve Ölçek Yüzdeleri...	12
Çizelge 2.1. Sessizliğin Alt Boyutları ve Örnekler	46
Çizelge 3.1. Yabancılaşma Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı	49
Çizelge 3.2. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	51
Çizelge 3.3. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)	52
Çizelge 3.4. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Kıdem Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Tek Yönlü Varyans Analizi)	53
Çizelge 3.5. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)	54
Çizelge 3.6. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Alan Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)	55
Çizelge 3.7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	57
Çizelge 3.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	59
Çizelge 3.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)	60
Çizelge 3.10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Kıdem Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Tek Yönlü Varyans Analizi)	61

Çizelge 3.11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)62
Çizelge 3.12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Alan Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)..... 63
Çizelge 3.13. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Korelasyon)64

EKLER DİZİNİ

EK 1. Araştırma Ölçeği	97
EK 2. Araştırma İzni.....	101

GİRİŞ

Yabancılaşma kavramının toplumbilimlerinde kullanılışı eskilere gitmekle beraber işletmelerde içinde çalışanın, çalıştığı işletmeye yabancılaşması ve bunun işletmenin başarısı üzerindeki etkisi, son zamanlarda üzerinde durulan ve araştırılan bir konu olmuştur (Koçel, 2014: 531). Hatta Erich Fromm, Sahip Olmak Ya da Olmak isimli kitabında, bireyin toplumsal kaynaklı psikolojik “yabancılaşma” kuramına şöyle başlangıç yapar: 20. yy. kapitalizmi sadece para harcayan insanlara dayanır ve bireyler kitle tüketim toplumu tarafından yönetilirler (Erdoğan, 2006: 35). Özellikle son yıllarda toplumsal değerler açısından bir veya birkaç kriterle tanımlanamayan bir karmaşa yaşanmaktadır. Binlerce yıllık kültürel birikim, her gün yıkılıp her gün yeniden kurulurken, derinlere işleyen yabancılaşma durumu da günlük bir rutin haline dönüşmektedir (Güneş, 2004: 8).

Günümüzde çalışma olgusunun giderek önem kazanmaya başladığı, erkeklerin olduğu kadar kadınların da iş yaşamına daha çok katıldığı, teknolojik ve bilimsel ilerlemelerin, gelişmelerin daha çok hızlanmaya başladığı, toplumsal ve kültürel alanlarda değer ve anlayışların değiştiği bir dönem yaşanmaktadır (Elma, 2003: 1). Bununla beraber bizler, doğal insanın yaşadığı doğal çevreden çok daha kompleks bir çevrede yaşıyoruz. İnsan yaşamı, temel gereksinimlerini karşılama güdüsünden başlayan serüveninde epeyce yol almış, bir ağacın dalları gibi karmaşık bir hale dönüşmüştür. Yabancılaşma da, insanı, yaşamının uzandığı her dalda takip etmiştir (Güneş, 2004: 5).

Bireyler toplum tarafından beklenen davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu noktada Fromm nevrotik çatışmaların toplumun bireyden istedikleri ile bireyin ihtiyaçları arasındaki çatışmalar yüzünden doğduğunu da sözlerine eklemiştir. Fromm bunun sonucunda, bireyin topluma yabancılaştığını ve hatta bireylerde ruh hastalıklarının; örneğin, şizofreni gibi ortaya çıktığını savunmaktadır. Böylece, bu bireyler sosyal ilişkilerinde başarısız olmakta ve giderek kendilerini toplumdan tecrit etmektedirler (Erdoğan, 2006: 35). Genel olarak baktığımızda yabancılaşma günümüzde yoğun olarak yaşanmaktadır. Aslında insan kendi yaşamı üzerinde etken değildir. Yaşamını kendisinin belirlediği yanılsamasının aksine yaşamı belirlenmektedir. Zevkleri, ilgi alanları vb. yönlendirilmektedir. Aslında etken değil, edilgendir (Gün, 2006: 11-12). İnsanoğlu, zekâsını hayatını kolaylaştırmak için kullanmıştır. Atları evcilleştirip yükünü taşıtmak gibi. Ancak sanayi devrimi ve teknolojik atılımlarla birlikte at, kontrolden çıkmıştır. Şimdi insanoğlu yükünü

daha kolay taşıyabilse de atın kendisini göremeyen ama hayatı onun izinden takip eden geniş kitlelerin içinde sürüklenmektedir. İzi kimin bıraktığının ya da neden bu yolda olunduğunun bilinmediği, amacına yabancılaşmış yaşam biçimleri ortaya çıkmıştır (Güneş, 2004: 7).

İnsanın, kayıtsız ve hatta düşman bir evrende kendi başına, yalnız olduğu anlamında yabancılaşma, nerdeyse tüm insan ve toplum bilişimlerinde, felsefede ve edebiyatta, iki yüz yıldır önemli bir temadır (Marx, 2013: 10). Aslında yabancılaşma kavramının sınırlarının çizilmesinin güçlüğü, onu daha çok insanın doğaya, emeğe, dine, kendine. yabancılaştığı alanlarla ilişkilendirilerek açıklama zorunluluğunu doğurmuştur. Bu da bir dizi yabancılaşma kavramsallaştırmasının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sevgili, 2005: 75).

Yabancılaşma kavramını ilk kez felsefi bir kavram haline getiren Hegel'dir. Hegel' de bilişsel bir durum olarak analiz edilen yabancılaşma, yabancı doğayı, kendi oluşunun bir uğrağı olarak koyan Mutlak Tinin kendine özgü etkinliğidir. Aslında, doğa, özne ve nesnenin özdeşliği olan Tinin kendine dönüş aşamasından başka bir şey olmadığından, Hegel'de yabancılaşma, kendi içinde, kendi ortadan kaldırılışını içerir (Marx, 2013: 11). Marx ise yabancılaşmış bir evrende insan gereksinmelerinin neler doğurabileceğini böyle bir gereksinme anlayışından hareketle nerelere varılabileceğini çok iyi anlamış ve bugünkü çağdaş toplumun yaşadığı aşırı tüketim yabancılaşmasını şaşırtıcı bir berraklıkla öngörebilmiştir (Tolan, 1981:150).

Sessizlik; sesin olmama durumu, huzurlu ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanır. Çoğu zaman sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur. Her durumda doğru olduğu düşünülür ve teşvik edilir. Özellikle bizim toplumumuzda uygun bulunup desteklenen bir kavramdır. “Sen küçüksün konuşma”, “büyükler konuşurken küçükler susar”, “sus sen karışma”, “sus ki adam sansınlar” günlük hayat içerisinde onlarca defa duyulabilecek sözlerdir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 99).

Örgütsel sessizlikle ilgili ilk çalışmaların 1970'li yıllara uzanmasına karşılık daha çok gelişmiş ülkelerde 2000'li yılların başlarında bu konuya yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Durak, 2012). Örgütsel Sessizlik konusu “Journal of Management Studies” adlı dergi tarafından 2003 yılında ele alınmış ve konu üzerine özel bir sayı hazırlanmıştır. Örgütsel sessizlik konusunda yayınlanan

makaleler sorunun ne olduğunu, nasıl ortaya çıktığını ve çözüm yollarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu çalışmalar konuya farklı bakış açıları getirmiş olup aynı zamanda da bu kavramı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Dikkati çeken nokta; bütün tanımlamalarda yapılmış olan “örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin esirgenmesi” ve “örgütsel sorunlarla sınırlı olma” vurgularıdır (Bayram, 2010: 2).

Türkçe sözlükte konuşmama, söz söylememe ve sükût anlamları bulunan sessizlik kavramı örgütte işgörenlerin çeşitli nedenlerle fikir, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak açıklamamaları, ilgili konu hakkında konuşmak istememeleri biçiminde tanımlanmaktadır. Bu anlamıyla örgütsel sessizlik sükûtta farklıdır. Zira sükûtta bilmediği için konuşmama söz konusu iken örgütsel sessizlikte bildiği halde konuşmamayı, sessiz kalmayı tercih etme söz konusudur (Durak, 2012).

Blackman ve Smith (2009), sessizliğin iki nedenden dolayı önemli olduğunu vurgulamaktadır. Birincisi, sessizliğin ayırt edici doğasını bilmek, öğrenmenin kendisini anlamak için önemlidir. İkincisi, yönetici eğitiminin nasıl planlanıp kolaylaştırılıp, nasıl başarılı olduğunu anlamayı sağlayan içsel bir süreç olması açısından önem taşımaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013a: 52).

Modern organizasyonlar; iş görenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar (Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001) iş görenlerin, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Yazında sessiz kalma tercihinin etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1467; Premeaux 2001: 13; Pinder ve Harlos 2001: 345) açıklanmaya çalışılmaktadır (Çakıcı, 2008: 118).

Örgütsel sessizlik konusu her ne kadar başlarda daha çok yabancı yazarlar tarafından ele alınsa da (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne, Ang ve Botero, 2003; Pederit ve Ashford, 2003; Premeaux 2001 ; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Huang, Vliert ve Vegt, 2005; Vakola ve Bouradas, 2005 vb. gibi) son yıllarda ülkemizde de (Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Alparslan, 2010; Zehir ve Şehitoğlu, 2010 vb. gibi) giderek artan bir ilgi olduğu görülmüştür.

Yapılan literatür araştırmasında yabancılaşmanın örgütsel sessizlik üzerinde ne derecede etkili olduğuna yönelik bir araştırmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu araştırma, literatürde ki bu açıklığı gidermek maksadıyla; yabancılaşma alt boyutlarının örgütsel sessizlik boyutunda çalışan performansı üzerinde etkili olabileceği öngörüsü üzerine dayandırılmıştır. Bu çalışmanın, öğretmenlerin performanslarını üst seviyeye taşıma çabasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Bu alışma literatürde ilk kez örgütsel sessizlik ve yabancılaşma değişkenlerini beraber ele almaktadır. Bunun yanında kavramlar demografik değişkenler ışığında mukayese edilmiştir.

1. ARAŞTIRMA HAKKINDAKİ AÇIKLAMALAR

1.1. Çalışmanın Konusu

Yabancılaşma, insanı, kendi etkinliğinin ürünlerine, üretken etkinliğinin kendisine, içinde yaşadığı doğaya, kendine, kendi özsel doğasına, insanlığına, öteki insanlara yabancılaştıran eylemdir (Marx, 2013: 12). Tabiki hayatının büyük bir bölümünü çalışma ile geçiren insanın, işyerindeki koşullardan, örgüt bürokrasisinden, hiyerarşik yapıdan ya da teknolojik pozisyonundan etkilenmemesi mümkün değildir. Örgüt; yeni bir iklim, değişik ilişkiler ağı, sınırlı davranış biçimleri isteyen bir yerdir (Yeniçeri, 1987: 2). Bu örgütlerin biri de okuldur. Toplumsal bir sistem olarak okullar, toplumsal ve kültürel değerlerin bir aktarıcısı ve sürdürücüsüdür ve aynı zamanda politik ve ekonomik sistemin de temel altyapısını oluşturur (Elma, 2003: 4).

Okulların vazgeçilmezi öğretmenler önemli rol ve görev yüklenmektedirler. Okul gibi bürokrasinin egemen olduğu kurumlarda öğretmenin emeklerinin takdir görmemesi, olanakların yetersiz oluşunun hissettirdiği güçsüzlük ya da adaletsizlik duygusu gibi etkenler öğretmenin yabancılaşmasına sebep olabilir. Öğretmenin işine yabancılaşması ailesi başta olmak üzere toplumla olan ilişkisini de etkiler.

Günümüzde baskılar karşısında zorlanan ve ne yapacağını bilemeyen birey; ben'e sığınma ihtiyacı hissetmektedir. Ben'e yönelik artan ilgi ve bunun doğurduğu yalnızlık hissi de yabancılaşma duygusunu ve bunun oluşturduğu yeni bir kimliği tarif etmektedir. Birey öncelikle mevcut sisteme açık bir şekilde red tavrı almasa da, katılmama, onaylamama şeklinde kendisini göstermektedir (Taş, 2007: 12).

Örgütle ilgili olumsuzluk ve aksayan yönlerini dile getiren çalışanların düşüncelerine ve fikirlerine itibar gösterilememesi, dikkate alınmaması, çalışanların örgütte aktif olarak yer almamalarına, "söylemenin bir yararı yok" görüşünü benimsemeye başlamalarına bir başka deyişle örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, işleri ile ilgili olarak stres ortaya çıkmakta ve örgüte aktif katılımları zayıflamaktadır (Alioğulları, 2012: 2).

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için yaratıcı, yetenekli çalışanların örgütte çalışması gerekli fakat tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda bu çalışanların örgüt yararına iş tanımlarının gerektirdiğinden daha fazla gayret göstermeleri yani örgüte içten bağlı olmaları gerekir (Batmunkh, 2011: 1). Bu yüzden bireylerin sessiz kalmalarının altında yatan temel sebepleri bilmek örgüt yöneticileri için oldukça önemlidir. İşgörenlerin örgütün faaliyetleri ve işleyişi hakkında düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemeleri kolektif (ortaklaşa) bir hal alıp, örgütsel sessizlik iklimini oluşturabilecektir (Alparslan, 2010: 1).

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Aydın ili Efeler ilçesinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeyleri genel ve alt boyutlarda nedir?
2. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeyleri genel ve alt boyutlarda demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
3. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları genel ve alt boyutlarda nedir?
4. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları genel ve alt boyutlarda demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
5. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma algıları örgütsel sessizlik algılarını hangi derecede yordamaktadır?

1.3. Çalışmanın Önemi

Yabancılaşmanın, günümüzde çalışanların en önemli sosyal-psikolojik problemlerinden biri olduğu ve kişiler üzerinde birçok olumsuz etki yarattığı söylenebilir. Yaşamının büyük bir kısmını iş hayatında geçiren çalışanlar, yaptıkları işe uyum sağlayabildikleri gibi belli bir süre sonra işlerine karşı yabancılaştıkları ve görev yerlerinde mutlu olmadıkları gözlenmiştir. Çalışanların büyük bir bölümü sahip oldukları potansiyellerin yarısını yaptıkları işe yansıttıkları için kendilerinde engellenme ve yetersizlik duyguları oluşmaktadır (Korkmaz, 2014: 1).

Zamanla büyüyüp kalabalıklaşarak bürokratik yapılar haline gelen eğitim örgütleri bürokrasinin olumsuzluklarını gösterebilir. Yüz yüze ilişkiler azalır, kurallar konudan bir süre sonra işlevsizleşse de sürdürülür, sıradüzensel basamaklar artar ve yönetime katılma neredeyse olanaksız duruma gelir. Örgütsel yapıda bu değişiklikler olurken ülkemizde olduğu gibi çeşitli toplumlarda nüfus artışı ve yanlış istihdam politikaları eğitim sisteminin yükünü artırır. Sistemde ve ders programlarında reform adı altında yapılan değişiklikler belirsizliği daha da artırır. Eğitim sistemindeki bu olumsuzluklar öğretmenler için yabancılaşmaya zemin oluşturur (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 330,331).

Okullarda öğretmenlerin öğrencilerine istedik davranış özelliklerini kazandırmaları, eğitimin temel amaçlarından biridir. Bu amaçlara ulaşma yolunda ilerlemeye çalışan öğretmenler, yabancılaşma sorunuyla karşılaştıklarında eğitim-öğretimde olması arzu edilmeyen birtakım olumsuz tutum ve davranışlar geliştirebilirler. Eğitim-öğretim etkinliklerinin verimliliğini azaltacak bazı davranışlar sergileyebilirler. Yabancılaşma sürecine bağlı olarak, çalıştıkları kurumlardan soğuyup ruhen uzaklaşabilirler. Bu sebeple, bu tür olumsuzlukları gidermede, öğretmenlerin yabancılaşma algılarının tespit edilmesi bir hayli önem taşımaktadır (Kımk, 2010: 2)

Yabancılaşmanın toplumsal ve sosyolojik sonuçları; güçlü olana karşı savunma mekanizmasını geliştirmek anlamına gelen, konformizm olarak belirtilmiştir. Ağır baskıların söz konusu olduğu durumlarda, kendini sisteme karşı güçsüz hisseden birey geri çekilmeyi tercih etmektedir. Geleceğe karşı kötümserlik ve güven kaybı yaşayan birey, topluma ve toplumsal kurumlara karşı da güven problemi yaşamaktadır. Bununla beraber güven problemi, toplum

genelinde kitle örgütlenmelerinde niceliksel zayıflık yaşanmasına sebep olmaktadır. Yabancılaşmanın sosyolojik ve toplumsal sonuçları, bireylerin iletişimde korku faktörünün ön planda olmasına sebep olmaktadır (Kurt, 2013: 28)

Yukarıda belirtildiği gibi Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını ifade ettikleri cevaplar korku ve inançlar ile diğer faktörler olarak gruplandırılmıştır. Bunlar yabancılaşma sonucu oluşan çalışma arkadaşları tarafından kabul edilmemek, faydasızlık hissi ya da cezalandırılma korkusu gibi korkular olabilmektedir. Bu tür korkuların giderilmesi ya da gerekli düzenlemelerin yapılması için yabancılaşma duygusu ile işgören sessizliği arasındaki bağ daha anlaşılır olmalıdır. Bu araştırmanın da bu tür bir amaca hizmet edebileceği düşünüldüğünden, çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerin geleceği, başarısı ve verimliliği açısından olduğu kadar bireylerin çalışma ortamı huzuru ve sağlığının sağlanması bakımından da örgütsel sessizlik davranışına neden olan etkenlerin kaldırılması, örgüt içinde düzeyli ve açık bir iletişim sisteminin kurulması için oldukça önemlidir (Demir ve Demir, 2012: 188).

Örgütsel sessizlik, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkilemektedir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir işleyiş haline alır ve daha da yoğunlaşır (Milliken ve Morrison, 2003: Akt: Alparıslan, 2010: 54).

Çalışanların uzun süre sessiz kalmaları, bastırılmış duygularını güçlendirerek, içlerindeki yabancılaşma duygusunun büyümesine, yabancılaşma duygusunun büyümesi ise, daha fazla sessizliğe ve daha fazla korunmacı bir kişiliğe dönüşmesine sebep olabilmektedir. Azalan sessizlik ve yabancılaşma ile kararlara katılımın, bilgi paylaşımının, örgütsel bağlılığın, performansın, örgüt için faydalı olma isteğinin, örgütsel verimliliğin arttığı görülmektedir. Örgütsel davranış alanında son yıllarda yeni gelişen konular arasında olan örgütsel sessizlik konusu ile ilgili yapılan araştırma sayısı azdır. Bu anlamda alan yazına katkı sağlaması amacıyla, yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmeye değer görülmektedir.

Örgütler, yabancılaşma duygusunun oluşumunu engelleyip, çalışanların sessiz kalma kararlarını minimize ederek yukarıda sayılan bu gibi olumsuzlukları bertaraf edebilirler. Bu çalışmanın, uygulayıcıları bilgilendirici ve yönlendirici çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve örgütsel başarı için farklı bir bakış açısı kazanmalarını sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

1. Bu araştırma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Aydın ili Efeler ilçesinde devlet okullarında görev yapan ve örnekleme alınan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Öğretmenlerin yabancılaşma düzeylerini ölçmek için 27 maddelik “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması Ölçeği” ve örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için 18 maddelik “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Araştırmada geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Yabancılaşma: Bireyin toplumda, diğer insanlara ve bizzat kendisine aşırı yabancılık hissetmesi halini anlatmak için kullanılır (Kızıılçelik ve Erjem, 1992: 451).

Örgüt: Ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, liderlik edilmesi ve değerlendirmesi süreçleri bütünü (Balci, 2005).

Yönetim: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütteki madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, rehberlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri bütünü (Balci, 2005).

Sessizlik: Türkçe sözlükte konuşmama, söz söylememe ve sükût anlamları bulunan sessizlik kavramı örgütte işgörenlerin çeşitli nedenlerle fikir, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak açıklamamaları, ilgili konu hakkında konuşmak istememeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Durak, 2012).

1.6. Materyal ve Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacına ulaşmasında kullanılan yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

1.6.1. Araştırmanın Modeli

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin yabancılaşma ile örgütsel sessizlik algılarının ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2013: 81). Bu araştırma ile devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma algılarının örgütsel sessizlik algıları ile ilişkisi, uygulanan ölçeklerle betimlenmeye çalışılmıştır. Bununla beraber katılımcıların söz konusu faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

1.6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini; 2014-2015 eğitim öğretim yılında Aydın ili Efeler ilçesindeki 81 devlet okulunda görev yapan 1979 ilkök ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır.

Örnekleme ile ilgili alanyazında, pek çok örnekleme türünden söz edilmektedir. Eleman örnekleme, örnekleme tekniklerinden en yalını ve en çok kullanılanıdır. Evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türü, oransız eleman örneklemedir. Buna, “basit tesadüfi örnekleme”, “yalın örnekleme”, “yansız örnekleme” gibi adlar da verilmektedir. Oransız eleman örneklemede, evrendeki eleman türlerinden her birinden örnekleme girenlerin sayısı, tümü ile şansa bırakılmıştır (Karasar, 2013: 113). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Krejcie ve Morgan tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü belirleme tablosundan yararlanılmıştır (R.V. Krejcie ve D.W. Morgan, 1970: 30). Tabloda evren büyüklüğü 2000 olan durumlar için 322 örneklem sayısının yeterli olduğu belirtilmiş, veri kaybı olasılığı da göz önüne alınarak örneklem büyüklüğünün 777 olmasına karar verilmiştir.

Çizelge 1.1. Aydın İli Efeler İlçesindeki Örnekleme Alınan Kamu İlkokul ve Ortaokulları ve Okuldaki Öğretmen Sayısı

Okullar	Evrenin Öğretmen Dağılımı
Gazipaşa İlkokulu	20
Gazipaşa Ortaokulu	116
Ticaret Odası İlkokulu	76
Mustafa Kiriş Ortaokulu	82
Hacı Lütfiye Atay Ortaokulu	60
Ekrem Çifci İlkokulu	74
Efeler Ortaokulu	132
Yedieylül İlkokulu	63
Cumhuriyet İlkokulu	60
Güzelhisar İlkokulu	53
Osman Yozgatlı Ortaokulu	41
Toplam	777

Çizelge 1.2. Aydın İli Efeler İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Arasında Araştırmanın Yürütüldüğü Öğretmenlerin Okul Kademelerine Göre, Dağıtılan, Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayıları ve Ölçek Yüzdeleri

Okul Kademesi	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı	Ölçek Dönüş Yüzdesi(%)	Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Ölçek Yüzdesi(%)
İlkokul	346	346	110	31,79	110	31,79
Ortaokul	431	431	225	52,20	225	52,20
Toplam	777	777	335	43,11	335	43,11

Çizelge 1.3. Aydın İli Efeler İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Arasında Araştırmanın Yürütüldüğü Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayıları ve Ölçek Yüzdeleri

Demografik Değişken		Ölçek Sayısı	Yüzdesi (%)
Cinsiyet	Erkek	149	45,5
	Kadın	186	55,5
Medeni Durum	Evli	274	81,8
	Bekâr	61	18,2
Hizmet Yılı	10 Yıldan Az	117	34,9
	10 – 20	101	30,1
	20 Yıl ve Üzeri	117	34,9
Branş	Sınıf Öğretmeni	110	32,8
	Branş Öğretmeni	225	67,2
Toplam		335	100

1.6.3. Veri Toplama Araçları

1.6.3.1. Kişisel bilgi Formu

Bu bölümde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini öğrenmeye yönelik cinsiyet, medeni hali, mevcut mesleğindeki görev süresi ve alanı kapsayan ifadelere yer verilmiştir.

1.6.3.2. Yabancılaşma Ölçeği

Öğretmenlerin, yabancılaşma düzeylerini ve yabancılaşmayı hangi boyutlarda daha yoğun yaşadıklarını ölçebilmek amacıyla hazırlanmış olan 27 maddeden oluşan beşli likert tipi derecelendirme ölçeğidir. Bu soruların yanıtlanmasında “ her zaman, çoğu zaman, bazen, nadiren ve hiçbir zaman” ifadelerinden yararlanılması istenecektir.

Elma (2003), 38 maddeden oluşan “Öğretmen Yabancılaşma Ölçeği”ni Seeman (1959)’ın tanımladığı yabancılaşmanın beş alt boyutunu temel alarak geliştirmiştir. Elma(2003) tarafından geliştirilen 38 maddeden oluşan ölçekten 11 madde çıkarılarak Emir (2012) tarafından düzenlenen anketin madde dağılımları şu şekildedir: 1, 2, 3, 4, 5, 6. maddeler güçsüzlük alt boyutuna ait iken; 7, 8, 9.

maddeler normsuzluk; 10, 11, 12, 13, 14. maddeler anlamsızlık; 15, 16, 17, 18. maddeler kendine yabancılaşma; 19, 20, 21, 22. maddeler okula yabancılaşma; 23, 24, 25, 26, 27. maddeler yalıtılmışlık alt boyutlarına ait cümlelerdir.

Öğretmen Yabancılaşma Ölçeği Emir (2012) tarafından geliştirilmiş ve 6 alt boyuta sahiptir. Ölçeğin iç tutarlılığı Croanbach alpha değerleri güçsüzlük boyutunun .83, normsuzluk boyutunun .82, anlamsızlık boyutunun .81 , kendine yabancılaşma boyutunun .76, okula ve mesleğe yabancılaşma boyutunun .75, yalıtılmışlık boyutunun .71 olduğu görülmektedir. Öğretmen Yabancılaşma Ölçeğinin, Emir (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı $\alpha = .91$ bulunmuştur. Buna göre, yabancılaşma ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Bu araştırmada Croanbach alpha değerleri ise güçsüzlük boyutu .90, normsuzluk boyutu .85, anlamsızlık boyutu .88, kendine yabancılaşma boyutu .87, okula yabancılaşma boyutu .88 ve yalıtılmışlık boyutu .85 olduğu görülmüştür.

Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Puan Aralıkları	
Yabancılaşma Düzeyi	Puan Aralıkları
Hiçbir zaman	1.00 – 1.79
Nadiren	1.80 – 2.59
Bazen	2.60 – 3.39
Çoğu zaman	3.40 – 4.19
Her zaman	4.20 – 5.00

1.6.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada örnekleme alınan okullarda görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen 18 maddeden oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) kullanılacaktır. Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından yapılan araştırmada her bir faktör için hesaplanan güvenilirlik katsayıları Okul Ortamı için ,74; Duygu için ,81; Sessizliğin Kaynağı için ,80; Yönetici için ,79 ve İzolasyon için ,83 şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise ,89'dur. Ölçeğinin tamamı ve alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayısına (Cronbach α Değeri=,89) göre ölçeğin güvenilir olduğu Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından belirlenmiştir. Araştırmamızın güvenilirlik katsayıları

ise Okul Ortamı için ,82; Duygu için ,80; Sessizliğin Kaynağı için ,85; Yönetici için ,88 ve İzolasyon için ,90 olduğu görülmüştür.

1, 2, 3, 4. maddeler okul ortamı alt boyutuna ait iken; 5, 6, 7. maddeler duygu; 8, 9, 10, 11, 12. maddeler sessizliğin kaynağı; 13, 14, 15. maddeler yönetici; 16,17,18. maddeler izolasyon alt boyutuna ait cümlelerdir.

Örgütsel Sessizlik Düzeyine İlişkin Puan Aralıkları	
Sessizlik Düzeyi	Puan Aralıkları
Hiç katılmıyorum	1.00 – 1.79
Katılmıyorum	1.80 – 2.59
Orta Düzeyde katılıyorum	2.60 – 3.39
Katılıyorum	3.40 – 4.19
Tamamen Katılıyorum	4.20 – 5.00

1.6.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmayla toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 23 (Statistical Package Program for Social Sciences) kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri ve toplanan verilerin özellikleri göz önünde bulundurularak verilerin çözümlenmesinde aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

Frekans, yüzde, ortalama, parametrik fark testleri ve korelasyon analizi testleri çözümlenmede kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan kişisel bilgi formu ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar gibi betimsel istatistikler bulunmuş, elde edilen sonuçlar çizelge haline getirilerek bulgular bölümünde verilmiştir.

İki bağımsız gruplu kategorik değişken ile sürekli değişken arasında ki farklılığı inceler iken bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. İki den fazla bağımsız grup bakımından sürekli değişken arasındaki farklılığın incelenmesi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile bakılmıştır. İki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkiler ise Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma, üzerinde çokça tartışılan ve henüz ortak bir tanımlamaya varılamamış bir kavramdır. Tarih boyunca yabancılaşma, çok farklı yönlerden ele alınmıştır. Bazı felsefeci ve bilim insanları yabancılaşmayı üretim yönünden ele almışken, bazıları dini, bazıları ise devlet açısından tartışmıştır. Hangi açıdan incelenecek olursa olsun, yabancılaşmanın insan üzerindeki etkileri birbirine benzemektedir. Yabancılaşma, en kısa şekilde insanın kendine ve çevresine karşı başkalaşması olarak tanımlanabilir (Çalışkan, 2014: 73).

Latince “alienaner” fiilinden türetilen yabancılaşma kavramı; hukuk, sosyoloji ve psikoloji alanında farklı anlamlar bulmuştur. Hukuk alanında, devretmek ya da elden çıkarmak anlamında kullanılırken; psikolojide çılgınlık, psikik bozukluk anlamındaki ruhsal rahatsızlıkların karşılığı olarak kullanılmıştır (Elma, 2003: 11).

“Yabancılaşma” kelime olarak incelendiğinde; “Belli tarihsel şartlarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin, bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen olan öğelerin değişik biçimde kavranması” olarak ifade edildiği görülmektedir (TDK, 2015). Terimsel açıdan bakıldığında ise genel olarak insanın çevresinden, işinden, emeğinin ürününden ya da benliğinden uzaklaşma ve ayrılma duygusunu ifade etmektedir (Doğan, 1998: 25).

Kaynaklar, bize, ‘yabancılaşma’ kavramını karşılayan Grekçe *alloiosis* ve bundan türetilen Latince *alienatio* sözcüklerinin *ekstasis*, yani ‘esrime, kendinden geçme, benliğinin ‘dış’ına çıkma’ anlamına geldiğini söylüyor (Özbudun, Markus ve Demirer, 2008: 16). Aslında yabancılaşma ile ilgili birçok sosyolojik kavram 19. Yüzyıl Alman entelektüel kullanımından kaynaklanmaktadır. Hegel diyalektik için bir yöntem oluştururken; antropoloji alanında Feuerbach, ekonomi politik alanda Marx; etik, drama ve teolojik alanda Kierkegaard ve Niebuhrs; sosyal psikoloji alanında GH Mead ve sosyoloji alanında Park’ın etkisinde kalmıştır (Russell, 1991).

İnsanın emeği tarafından yaratılan şeyin aynı insana, kendisini köleleştiren yabancı bir öz olarak geri dönme süreci şeklinde görülen yabancılaşma; bireyin üye olduğu toplumdaki uzaklaştırılıp, aynı topluma ve toplumun getirdiği kültüre

düşman kılınması olarak da tanımlanabilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, Fettahlıoğlu, 2006: 573).

Yabancılaşmanın özellikleri ile ilgili olarak ileri sürülen farklı yaklaşımlar aşağıdaki gibi ele alınabilir (Şimşek vd: 2001: 203):

- Yabancılaşma bir kavram ilişkisi olarak, birinin veya bir şeyin birisinden veya bir şeyden yabancılaşması ile ilgilidir.

- Yabancılaşma insanın doğasında vardır.

- Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir.

- Yabancılaşma kişilerin sosyal çevreleri ile yakın bir ilişki göstermektedir.

- Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasındaki hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi de önem taşımaktadır.

- Yabancılaşma da, daha fazla rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi farklı insan ilişkileri ortaya çıkabilmektedir.

Yabancılaşma kavramını ilk olarak belirginleştiren Hegel olmuştur. Ona göre insanlık tarihi aynı zamanda insanoğlunun yabancılaşmasının tarihidir. Hegel'de olduğu gibi Marx'ta da yabancılaşma kavramı insan varlığının ve özünün ayrımı, insanın somut varlığının özüne yabancılaşmış olduğu düşüncesi üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle insanoğlu gerçekte hayalinde oluşturduğu varlık değildir; ayrıca olması gereken varlık da değildir. Ama olmaya muktedir olduğu varlık olmak zorundadır (Tolan, 1981: 145).

Hegel yabancılaşma sorununu içsel düzeyde ya da bilinç olguları düzeyinde işledi, onun dışsal yanını düşünmedi. Marx yabancılaşmaya toplumsal, iktisadi, kültürel bir anlam verdi, onu bilinç düzeyinde ele almadı (Timuçin, 1992: 16).

Tıpkı Hegel gibi Marx' da yabancılaşmayı gelişim sürecinin bir evresi olarak görür. Ne var ki Marx hem Hegel'den hem de Feuerbach ile Bruno Bauer'in öncülüğünü yaptığı Genç Hegelcilerin yabancılaşma anlayışından önemli ölçüde ayrılır. Marx'a göre Hegel, yabancılaşmanın özünü belli türden bir bilincin

merkezine koyarak, düşünceleri değiştirdikten sonra toplumsal dünyanın değişeceğini savunur. Oysa yabancılaşma toplumsal dünyanın nedeni değil sonucudur; aslanan ilkin bu yabancılaşmış dünyayı değiştirmektir (Güçlü, Yolsal, Uzun ve Uzun, 2008).

Çağdaş yabancılaşma kuramsallaştırmaları büyük ölçüde Marx'la ilişkilendirilebilir. Marx'ın öğretisinin bugün en çok kullanılan yönü yabancılaşmanın iş sürecinden kaynaklanabileceği ama kolaylıkla kurulu düzenin, siyaset, din gibi diğer öğelerine yaygınlaşabilir olmasıdır. Bu durumda birey kendini geliştirmeyen, küçülten, bunaltan kurum ve ilişkilere yabancılaşır. Çıkış noktası bu olsa da varılan noktalar çok farklıdır. Örneğin Eric Fromm bir dış güçten çok bilimsel tecrübe üzerinde durur. Ama tanımı Marx'ınki ile çelişkili değildir (Alkan ve Ergil, 1980: 211).

İnsan, kendisine yabancı birisi olmuştur. Kendisini, dünyasının merkezi, edimlerinin yaratıcısı olarak görmez, tersine, edimleri ve bu edimlerin sonuçları, onun boyun eğdiği, hatta taptığı efendileri olmuştur. Yabancılaşmış insan, başka herhangi bir kişiden koptuğu gibi, kendisinden de kopmuştur (Fromm, 1996: 117).

Yabancılaşma bilincin kendisiyle tersleşmesidir. Bu tersleşme sağlıklı koşullarda olmadığı zaman, tam anlamında bir özne-nesne uyarlılığında ya da öznenin nesneye gerçek bağlantısında gerçekleşmediği zaman mutsuzluk başlar, o zaman bilinç bozukluklarından deliliğe kadar giden yollar açılır (Timuçin, 1992: 17).

Yabancılaşma ile sosyal bir ilişki içindeki üretici insanı ve onun aktivitesinin ürünü ile bu ürünlerin nesnelleşmesi, belirli bir sosyal sistemle kaynaşması ile yaratıcısının iradesinden bağımsız olarak işlemlerini anlıyoruz. Bu ürünler belirli şartlarda iradeye ve üreticinin amaçlarına karşı olur, bazen de onun çıkarlarını ve hatta varlığını tehdit eder (Doğan, 1998: 6-7).

Yabancılaşma sürecinde insan giderek, yaşamının, ilişkilerinin, eylemlerinin öznesi olmaktan çıkarak nesneleşir; nesne hâline gelir; makinelerin, örgütlerin, kurumların, medyanın, diğer insanların, denetimine girer ve dıştan yönlendirilen bir varlık hâline gelir. Bireyin eylemi; etkinliği kendi başına bir amaç olma yerine giderek bir başka amaç için araç olur. İnsanî olmayan bu durum “bütünsel insan” anlayışıyla çelişir (Erjem, 2005).

1844 El Yazmalarının temel kavramı, söz götürmez biçimde, yabancılaşma kavramıdır. Bu kavram, ekonomik bakımdan, yabancılaşmış çalışma kavramı biçimini alacaktır. Ekonomi politik ve felsefe elyazmalarında Marx, klasik ekonomi politiğin, özü bakımından derin bir eleştirisini yapmıştır (Ibarrola, 1987: 81).

Marx bu çalışmalarda “yabancılaşmış emek” kavramı üzerinde durur ve işçi ile onun ürünü arasındaki ilişkiyi inceler. Ona göre, insan öz-varlığını çalışmada bulan bir canlı türüdür. Fakat denetleyemediği iş sürecinde yer almak durumunda kalırsa, ya da buna zorlanırsa, bu özü kendinden uzaklaştırılır (Alkan ve Ergil, 1980: 193).

Çalışma işçinin dışındadır, yani onun özsel varlığına ait değildir. Onun için çalışırken kendini olumlamaz, yoksar (inkâr eder), mutlu değil mutsuzdur, fiziksel ve zihni enerjisini serbestçe geliştiremez, bedenini harcar ve zihnini yok eder. Onun için işçi ancak çalışma dışında kendine gelir ve çalışırken kendisinin dışındadır. Çalışmadığı zaman kendindedir, çalışırken kendinde değildir (Marx, 2003: 78).

Marx için yabancılaşma, insanın çevresine sahip ve egemen olmamasından ziyade, çevrenin, doğanın, diğer insanların ve hatta bizzat kendisinin kendi öz varlığına yabancı kalması demektir. Bunlar, kendisi tarafından yaratılmış olsalar bile onun üstünde ve ona karşı olan nesnelere. Yabancılaşmış insan dış dünyayı ve kendi varlığını, nesnesinden farklılaşmış özne gibi seyretmekle yetinir (Tolan, 1981:142).

İnsanın kendi emeğinin ürünüden, hayat-etkinliğinden, türsel varlığına yabancılaşması olgusunun dolaysız bir sonucu insanın insana yabancılaşmasıdır. İnsanın işiyle, emeğinin ürünüyle ve kendisiyle ilişkisi için geçerli olan, insanın öbür insanla öbür insanın emeği ve emeğinin nesnesi için de geçerlidir (Marx, 2003: 82-83).

Marx, kapitalist toplum koşulları altında bir işçinin öteki işçilerle, emeğinin ürünleriyle, hatta kendisiyle anlamlı bir ilişki içinde yaşamasının olanaksız olmasını yabancılaşma terimiyle anlatır. Marx çağcıl (modern) kapitalizmde gördüğü biçimiyle insanın toplumsal özünü, pratik yabancılaşmanın bir biçimi olarak betimlemeye girişir. Böylece, işçinin kendi emeğine

yabancılaşması, çalışma etkinliğine yabancılaşması, insancıl özüne yabancılaşması, öteki insanlara yabancılaşması olmak üzere dört ayrı türden yabancılaşma belirlenir (Güçlü vd, 2008).

Hegel'e göre insan, işi ve bilgisi tarafından şekillendirilen bir dünyada yaşar fakat temel ihtiyaçlarının doyurulmasının engellendiği kurallara sahip bu dünyada kendini yabancı hisseder (Israel, 1971).

Marx, insanın özüne ilişkin tartışmasını sonradan ihtiyaç kavramıyla zenginleştirerek somutlaştırır. Buna göre, insan varlığının kendisine ihtiyaç duyduğu şey, onun özünün bir parçasını, belli bir boyutunu meydana getirir. Başka bir deyişle, ihtiyaçların mevcudiyeti insan için özsel olup, onlar olmadığında, insan varlığı tam, gerçekleşmiş bir varoluşa sahip olamaz. Mevcut ihtiyaçlar karşılanmaz ve bir şekilde bastırılır ya da hatta başka ihtiyaçları engellerse, varoluş özle ahenk içinde olmaktan çıkar ve yabancılaşma söz konusu olur (Cevizci, 2010: 869).

Marx yabancılaşmış bir evrende insan gereksinmelerinin neler doğurabileceğini, böyle bir gereksinme anlayışından hareketle nerelere varabileceğini çok iyi anlamış ve bugünkü çağdaş toplumun yaşadığı aşırı tüketim yabancılaşmasını şaşırtıcı bir berraklıkla öngörebilmiştir (Tolan, 1981: 150).

Tüketim süreci de üretim süreci ölçüsünde yabancılaşmıştır. Her şeyden önce nesnelere parayla alırız; alışmışızdır, doğal sayarız bunu. Gerçekten de bu, nesnelere elde etmenin çok garip bir yoludur. Para harcanırken emeğin soyut bir biçimine dönüşür, böylece herhangi bir şeyle değiştirilebilir olur. Param olduğu sürece bir şeyi elde etmek için çaba göstermem, girişimde bulunmam gerekmez (Fromm, 1996: 125).

Kapital'in 3. Cildinde: Özgürlük alanı sadece ihtiyaçlarla ve dışsal amaçlarla tanımlanan işçi durduğunda başlar. O nedenle doğası gereği materyal üretim alanı dışında uygundur. Bir yabancı yaşamını devam ettirebilme ve çoğalma amacıyla isteklerini doyurabilmek için nasıl doğa ile güreşiyorsa uygar insan da aynısını bütün toplum biçimlerinde ve üretimin mümkün olan her koşulunda yapmalıdır. Gelişimiyle birlikte doğal gereksinim alanı genişleyecektir çünkü ihtiyaçları artacaktır ancak aynı zamanda bu ihtiyaçları karşılayan üretim güçleri de artacaktır (Israel, 1971).

Marx “1844 El Yazmaları” adlı eserinde, güncel iktisadi bir olgudan hareket ettiklerini ifade etmektedir. Marx’a göre işçi ne kadar çok zenginlik üretir üretimi erk ve hacim bakımından ne kadar artarsa o kadar yoksul duruma gelir. Ne kadar çok meta üretirse o kadar ucuz bir meta yaratmış olur. İnsanların, dünyasının değersizleşmesi, nesnelere dünyasının değer kazanması ile orantılı olarak artar (Kuru, 2009: 7).

Herkes başkasının üzerinde dışsal bir egemenlik kurup kendi bencil gereksinmelerini doyurmaya bakar. İnsan, insan olarak gittikçe yoksullaşır. Kendine düşman varlığa karşı zafer kazanmak istiyorsa, paraya gereksinmesi çok artar. Üretim hacmindeki artışla ters orantılı olarak parasının gücü azalır. Yani paranın gücü arttıkça gereksinmeleri çoğalır (Tolan, 1981: 150-151).

Doymak bilmez tüketim açlığımızın insanın gerçek gereksinmeleriyle hiç bağlantısı kalmamıştır. Tüketim insanı bir amaca, mutluluğa götüren bir araçtır. Şimdi ise başlı başına bir amaç olup çıkmıştır. Gereksinmelerimizin durmaksızın çoğalması bizi gittikçe artan bir çabaya zorlar. Bu da bizi gereksinmelerimize, bizi onlara eriştirecek kurumlara, insanlara bağımlı kılar (Fromm, 1996: 128).

Nesneler dünyasının değeri artarken, insanlar dünyasının değeri doğrusal bir oranda düşmektedir. Yabancılaşmış emek ve onun içinde hapsediği ürünleri giderek gerçek üreticinin kendisini tanıyamayacağı bir dünya oluşturur. Bu durumun doğal sonucu şudur: İnsan mülk edindikçe kendinden uzaklaşır ve yabancılaşır (Alkan ve Ergil, 1980: 193).

Toffler’in deyimiyile artık ”yaşamın her alanında kalıcılık ölüp, geçicilik egemen olmaya başlar.” Bu toplumlarda artık önlenemez bir hale gelen ruhsal yorgunluk ve gerilim, giderek amaçsızlığı ve anlamsızlığı egemen kılmaktadır. Manen yorgun bu insanlar maddi doyumu sağlamakta fakat ruhsal doyumda büyük bir boşluk yaşamaktadırlar (Tolan, 1983: 298).

Yenidünya düzenine karşı başkaldırı, ancak küreselleşen yabancılaşmanın üstesinden gelinerek mümkün olabilecektir. Sömürülenler, ezilenler ve dışlananlar, küresel finansın sahiplerinin kendilerine bir yazgı olarak dayattığı iktisadi-siyasal-toplumsal-kültürel hegemonyayı, ancak koşullara uyarlanma çabalarından vazgeçip kendilerini yabancılaştıran koşullara karşı durarak kırabileceklerdir (Özbudun vd, 2008: 8).

Küresel rekabet ile birlikte örgüt yapıları ve yönetim uygulamalarında ortaya çıkan hızlı, köklü ve sürekli değişim süreci içinde, çalışanların buna ayak uyduramaması, kendilerini yeni rollerinde yetersiz hissetmeleri, mevcut bilgi ve becerilerinin yetersiz (obsole) hale gelmesi gibi nedenlerle kendilerinin güçsüz ve bazen anlamsız hissetmeleri, kendilerini yaptıkları işten ve işletmeden uzaklaştıracak, motivasyonunu azaltacak ve verimini düşürecek, sonuç olarak organizasyonun performansını düşürecektir (Koçel, 2014: 531).

Aslında birbirleriyle uyum içinde, yerli yerinde duran şeylerin birbirinden ayrılmasını, koparılmasını, ufalanmasının niteleyen her türden toplumsal ya da ruhbilimsel kötülüğün adı olarak yabancılaşma XX. yüzyıl toplum kuramlarının ve eleştirilerinin kilit kavramıdır. Karşılıklı etkilenime ve anlayışa izin verilmeyen ortamlarda insanlar birbirlerine yabancılaşır; siyasal odaklardan koparılan ya da bunlar karşısında güçsüz bırakılan yurttaşlar da siyasal yabancılaşmaya uğrarlar (Güçlü vd, 2008).

Yaklaşık iki yüz yıldır bir sorun olarak var olan yabancılaşmanın örgütlerde görülme şekilleri ve düzeyleri birbirinden farklı olmakla birlikte bu olgunun ortaya çıkmadığı bir örgüt hemen neredeyse hiç bulunmamaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma olgusu, örgütün yapısına bağlı olarak çalışanların örgüte yabancılaşması, ürettikleri ürüne ya da verdikleri hizmete yabancılaşması, birbirlerine yabancılaşması şeklinde görülebilir (Tüzün, 2014: 5).

2.2. Yabancılaşmanın Tarihsel Gelişimi

‘Yabancılaşma’ sözcüğünün bu genel anlamda kullanılması yenidir; oysa yabancılaşma kavramı çok daha eskidir; bu Tevrat’taki peygamberlerin puta tapma dedikleri şeydir. İlk önce ‘puta tapma’nın anlamını göz önüne alırsak ‘yabancılaşmayı’ daha iyi kavrayabiliriz (Fromm, 1996: 117).

Batı’da yabancılaşma kavramı ilk kez Eski Ahid’de puta tapma ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu kendi yaşamıyla ilgili özel nitelikleri nesnelere aktarmakta ve kendisini gerçekleştirerek aşma yerine kendi varlığı ile ancak puta tapma yoluyla ilişki kurabilmektedir. İnsan böylece kendi gücüne ve potansiyeline yabancı kalmakta ve kendi varlığının özelliklerine, ancak, putların yaşamına boyun eğerek dolaylı yoldan ulaşabilmektedir (Tolan, 1981: 143).

İnsan, sevme ve düşünce gücünü Tanrı'ya yansıtır, bunları kendi güçleri gibi görmez artık; sonra da kendisinin ona yansıttığı şeylerden bazılarını geri vermesi için Tanrı'ya yalvarır. Boyun eğerek tapınma eylemleri bu anlamda birer yabancılaşma, birer puta tapma eylemidir (Fromm, 1996: 118).

Terim Helenistik devirde, 'Bir ve Tek Olan'la, yani 'Tanrı'yla' bütünleşme anlamında kullanılmaya başlanmış. Bu, bir bakıma, İslam tasavvufundaki 'Vahdet-i Vücut' kavramıyla tanımlanan hal ile karşılaştırılabilir. Kavramın, pagan gizemcilerden Hıristiyan gizemcilere aynı anlamıyla devredildiğini görüyoruz (Özbudun vd, 2008: 16).

2.2.1. Georg Wilhelm Friedrich Hegel

Hegel (1986, 296-298), "kendine yabancılaşmış tin"den söz etmekte ve bu tinin dünyasının ikiye bölündüğünü ifade etmektedir. Ona göre birinci dünya, edimsellik dünyasıdır ya da onun kendisine yabancılaşmasıdır. İkinci dünya ise, tinin, kendini birincinin üzerine yükselterek, kendi için kurduğu dünyadır (Elma, 2003: 18).

Kendi kendine yabancılaşmanın Tini, arı bilincin ya da düşüncenin edimsel olmayan dünyasındadır. O dolaysız, henüz kendi içersinde tamamlanmamış tinsel bir yükselmedir. Bilinç edimsellik alanından arı bilince geçmektedir ama kendisi genel olarak henüz edimsellik alanında ve belirliliğindedir (Hegel, 2004: 342).

Hegel'e göre tanrı, mutlak ve sonsuz varlıktır. O, bütün gerçekliktir. Bu gerçeklik dünya ruhu (der Weltgeist) ile eşit sayılır. Her şeyi kapsayan bu ruh, gerçeklik ve yalnız gerçekliktir. "O, dünyanın ruhsal özüdür ki temeldir ve kendi başınadır" der Hegel, *Phänomenologie des Geistes*'de (Israel, 1971).

Hegel, yabancılaşmanın temelinde 'ide' olduğunu düşünür. İde'nin hedefi kendi kendisini bulması, kendisinin bilinç ve özgürlüğe erişmesi olarak tespit edilir. Hedefe ulaşmada üç aşamadan geçilir. İlki 'kendi kendine olma hali'dir. İkinci aşama ise kendini doğada gerçekleştirmesidir. Bu aşamadan itibaren 'ide' doğada artık "kendi kendisine değil"dir, o artık kendisinden başka bir şey olmuştur, yani özüne aykırı olmuştur (Doğan, 1998: 25-26).

Hegel'e göre her düşünce kendini ortaya koyabilmek için kendini nesneleştirir, kendini kendi dışına çıkarır, bu kendi dışına çıkma olgusu bir yapıtta, bir yazıda, bir kurumda, bir yasada gerçekleşebilir. Bilinç burada kendi etkinliği içinde olmakla birlikte kendini kendine yabancı duyar. Onun bu yabancılığı atabilmesi için gerçekleştirdiği şeylere tam olarak ulaşması, onları özümlemesi, kendinin kılması gerekir (Timuçin, 1992: 18).

Hegel yabancılaşmaya, insanın gelişebilmesi için geçirmesi gereken bir evre olarak bakmaktadır. Kısaca Hegel felsefesinde yabancılaşma, insan ruhunun daha sonra yeniden birleşmek üzere toplumsal kurumlardan ayrılması ve bireyselleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Büyükyılmaz, 2007: 16).

Marx, Hegel'i nesneleşme ile yabancılaşmayı özdeşlediği ve insanın yabancılaşmasını onun bilincinin yabancılaşması olarak gördüğü için eleştirir (Marx, 2013: 11).

İşçinin ürününe yabancılaşması yalnızca emeğinin bir nesne haline gelmesi, bir dışsal varoluş kazanması anlamına gelmez, ama onun dışında bağımsız olarak, ona yabancı bir şey olarak varolması ve onun karşısına bir güç olarak çıkması anlamına da gelir. Bu yüzden Marx'a göre, Hegel, emeğin sadece pozitif yanını görmekte, negatif yanının görmemektedir (Marx, 2013: 12).

Hegel'in ontolojisinde yabancılaşmanın merkezi tartışması yer alır. Hegel için tarih, ruhun özgürlüğe doğru yürüyüşü anlamına gelir. Özgürlük sadece öz-bilinçte bulunabilir. Tanrı mutlak öz-bilinçtir. Böylece tarih tanrının otobiyografisidir. Bu, Hegel'in ontolojisinin kısa ve özet bir tanımıdır (Israel, 1971).

Hegel'de 'yabancılaşma' kavramı, hem 'ayrılma' hem de 'bütünleşme' hal'lerini içerecek bir tarzda formüle edilmektedir (Özbudun vd., 2008: 17).

2.2.2. Karl Marks

Marx'tan önce, yabancılaşma kavramını felsefi olarak işlemiş öteki düşünür Feuerbach'tır. Feuerbach, Hegel'in, doğanın Mutlak Tinin kendine yabancılaşma biçimi olduğu görüşüne karşı çıkararak, insanın kendine yabancılaşmış Tanrı değil, Tanrının kendine yabancılaşmış insan olduğunu öne sürer. Feuerbach'ın, dinsel

yabancılaşma kuramına göre insan Tanrıyı yaratarak kendi özünü nesneleştirir, kendine yabancılaşır (Marx, 2013: 11).

Soysal'a (1997) göre, Marx insanlık tarihinin her aşamasında var olmuş olan emeğin yabancılaşmasının, kapitalist toplumlarda en üst asamaya eriştiğini açıklamakta ve yabancılaşmanın en yüksek derecede işçi sınıfı içerisinde yaşandığını belirtmektedir. Bu iddianın dayanağını ise, işçi sınıfının üretim sürecinin planlama, örgütleme ve kontrol aşamalarında söz sahibi olmamaları olarak göstermektedir (Yıldırım, 2009: 43).

Marx'da yabancılaşma üretim ilişkileriyle ilgilidir, bireyin bu ilişkiler içinde ürettiği şeye ters düşmesine ve giderek kendini şeylerin kölesi gibi duymasına karşılıktır. Marx'a göre yabancılaşma dinsel, siyasal, toplumsal ve iktisadi düzeylerde kendini ortaya koyar. Ne var ki iktisadi yabancılaşma öbür alanlardaki yabancılaşmayı belirlemektedir. Daha çok iktisadi düzenin uyarısız koşulları içinde yitip gitmektir. Böylece Marx felsefesinde yabancılaşmış emek kavrayışı ortaya çıkar (Timuçin, 1992: 18).

Emeğin ürettiği nesne -emeğin ürünü- emeğin karşısına yabancı bir şey, kendini üretenden bağımsız bir güç olarak dikilir. Emeğin ürünü, bir nesneye aktarılmış, maddeleşmiş emektir: Emeğin nesneleştirilmesidir (Marx, 2003: 75).

Bilinç kendi dışına çıkar ve bir nesneye yönelir, kendi dışında yaşadığı serüveni bu nesneyi kendinin kılmakla bitirir ve yine kararlı duruma girer. Bu serüven gerçekliğin en doğru biçimde edinilmesi anlamında gerçekleşiyse bilinç gücüne güç katmış, içeriğini ve ufkunu genişletmiş olur. Yoksa bilinç kendine giderilemez yabancılıklar ekleyecektir ki bu kalıcı yabancılıklar bilincin sağlıklı oluşumuna yol açacaktır (Timuçin, 1992: 19).

2.2.3. Herbert Marcuse

Schiller'in öne sürdüğü bir düşünceye göre sosyal ve ekonomik gelişim insanda yeni ihtiyaçlar doğurur fakat özgürlüğünü arttırmaz. Doğayı ve güçlerini kontrol etme fırsatlarının artması daha büyük bir bağımlılığa neden olur. Benzer düşüncelere tüketim toplumunu eleştiren Marcuse gibi düşünürlerde de rastlanmaktadır (Israel, 1971).

Marcuse da, “Tek Boyutlu İnsan” (1997) adlı eserinde, yabancılaşmayı, bireylerin kendi bilinç ve yaratıcı güçlerini, kolektif insani özlerini kaybetmeleri olarak görmekte ve kendileri üzerinde hakimiyet kuran, insani özden uzaklaştıran güçlerin tutsağı haline geldiğini belirtmektedir (Aytaç, 2005: 322).

Fromm’unkine benzer bir yaklaşımla Marcuse de çağdaş kapitalist toplumu irdeler ve işçi sınıfının Marx’ın beklediği doğrultuda yabancılaşmayı sona erdirebilecek güç olmaktan artık uzaklaşmış olduğunu vurgular. Hem Marx hem de daha sonraki Marksistler yabancılaşma olgusunu incelerken, işçileri ve işçi sınıfını odak noktası olarak ele alırlar. Marcuse ise özel olarak yabancılaşmanın ve genel olarak ileri derecede sanayileşmiş kapitalist toplumun sorunlarının aşılmasında, işçi sınıfından çok toplumdaki marjinal kesimlere ağırlık verir (Tolan, 1981: 159).

Marx’ın toplumdaki yabancılaşan sınıfın işçi sınıfı olduğunu ve işçilerin bundan kurtulması gerektiği iddiasına karşılık, ileri sanayi toplumunu irdeleyen Marcuse, toplumun tek boyutlulaşma süreci olarak nitelendirdiği yabancılaşmayı, toplumun tüm temel sınıfları için geçerli saymaktadır (Bayhan, 1995: 32).

Marcuse, modern endüstriyel ve teknolojik dünyanın insanları tek boyutlu hale getirdiği, hayatın bütünselliği ve güveninden yoksun bıraktığını belirtmektedir. “Tek boyutlu insan”, teknolojik rasyonelitenin tüm anlam ölçüleriyle nüfuz ettiği tekil, yabancılaşmış, yer yer psikopatolojik bir figüre karşılık gelmektedir (Aytaç, 2005: 322).

Marcuse, Hegel’in metafizik teorileri genellikle toplumdaki sosyal koşulları tanımlamak için kullandığına dikkat çeker. Hegel’in yaptığı iş tanımı ve sonuçları Marx’ın- eşyaların üretimini ve mal-piyasasının birey ve işi üzerindeki etkilerini analiz ettiği Kapital’de verdiklerini andırmaktadır (Israel, 1971).

2.2.4. Erich Fromm

Yabancılaşmanın ne olduğu, çağdaş yaşamın şu özelliği üzerinde durulmadan iyice anlaşılabilir: çağdaş yaşamın tekdüzeliği ve insan varoluşunun temelinde yatan sorunların bilincine varabilmenin engellenmesi. Tüm kültürlerin belirleyici özelliği, insanın içinde yaşadığı doğal dünyanın üstüne çıkan, insan-yapısı, yapay bir dünya yaratmalarıdır. Oysa insan şu koşullarla gerçekleştirebilir kendini ancak: Varlığın temel gerçeklerinden kopmamak; yapayalnızlığını,

evrenin büyüklüğü içinde küçük bir parça olduğunu kavradığında duyduğu ürküntünün yanında, dayanışma ve sevginin getirdiği coşkuyla yaşayabilmek (Fromm, 1996).

Freud'un psikanaliz kuramını Marksist-maddeci bir temel üzerinde yeniden yorumlama yolunda bir girişimi oluşturan Fromm, Sağlıklı Toplum'unda 'yabancılaşma' durumu üzerinde odaklanır. Fromm, tüm insan bireylerinin paylaştığı kimi temel gereksinimler bulunduğunu söylemektedir. Bunlar: 1) Başkalarıyla toplumsal ilişki içinde olmak; 2) Yaratıcı olmak; 3) Sabit köklere sahip olmak; 4) Kimlik gereksinimi; 5) Kendini zihinsel anlamda yönlendirebilmek, olarak sıralanmaktadır (Özbudun vd, 2008: 34).

E.Fromm, özgürlük, anlam kaybı, normallik, ruhsal sağlık vb. olguların moderniteyle ve modern kurumlarla olan ilişkisi üzerinde durur. Endüstri, teknoloji, bilimsel gelişmeler, bürokratik kurumlar, akılcılaştırma vb. süreçlerin, sonuçta bireyin ruhsal yapısı üzerinde yıkıcı etkiler yaptığı ve psikolojik sorunlarla karşı karşıya getirdiğini belirtir. Gelişkin organizasyonlar, bireyin yalnızlığa sığınmasına, yabancılaşmasına, araçsal ilişkiler kurmasına, benlik deformasyonu ve sahte kimlikler taşımasına neden olur (Aytaç, 2005: 336).

Fromm (1995), yabancılaşma kavramına göre insanın içinde bulunduğu durumu şöyle betimlemektedir: Dünya (doğa, eşya, öteki insanlar ve insanın kendisi), çağdaş insana yabancı gelmeye başlamıştır. İnsanoğlu, artık kendisini, düşünen, hisseden ve seven bir varlık olarak göremiyor ve kendi eylemlerinin bir öznesi olarak yaşamıyor, fakat kendisini, yarattığı şeylerde ve yaratma gücünün dışı vuruk görünümünün bir nesnesi olarak görüp algılıyor ve ancak kendi yaratıcılığının ürünlerine teslim olduğu oranda kendisiyle ilişki kurulabiliyor (Mercan, 2006: 35).

2.2.5. Melvin Seeman

1960'lı yıllarının başlarından itibaren yabancılaşma ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve ölçek geliştirilmiştir. Yabancılaşmayı sadece kuramsal boyutta ele almanın ötesinde, ampirik çalışmalar yaparak yabancılaşmanın somut bir biçimde ölçülmesi sorununun gündeme geldiği bu dönemde, özellikle Amerikalı toplumbilimciler bu alanda öncülük yapmışlardır. Bu araştırmacıların başında Seeman (1959, 1967, 1983) gelmektedir (Elma, 2003: 25).

Günümüz sosyologlarından Melvin Seeman, yabancılaşma konusundaki araştırmalarıyla tanınmıştır. Seeman, toplum içinde hareket eden bireyin kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemiştir. Böylece konu, sosyal-psikolojik bir görünüm kazanmıştır. Bir kişinin özduyuları ve özgereksinimleriyle bağlantısını kaybetmesi olgusudur (Tezcan, 1985: 245).

2.3. Yabancılaşmanın Boyutları

Seeman 1959'da yayınladığı "on the meaning of alination (yabancılaşmanın anlamı üzerine)" adlı makalesinde yabancılaşmayı sosyal-psikolojik açıdan beş bölümde ele almıştır (Seeman, 2008):

- Güçsüzlük Duygusu (Powerlessness)
- Anlamsızlık Duygusu (Meaninglessness)
- Normsuzluk (Normlessness)
- Yalıtılmışlık Duygusu (Isolation)
- Kendine Yabancılaşma (Self-estrangement)

Ampirik çalışmalarda en çok Seeman'ın (1959) kavramsallaştırdığı yabancılaşma boyutları kullanılmaktadır. Yabancılaşmayı ölçmek için geliştirilen ölçeklerin çoğu, genelde işe, bireyin kendisine, topluma ve kültüre yabancılaşmaya dayanmaktadır. Bunların bir kısmı da Seeman'ın kavramsallaştırdığı boyutlardan biri ya da birkaçını ele almaktadır. Hoy'un (1972) belirttiği gibi Seeman'ın yabancılaşma boyutları ampirik çalışmalara uygun bir yapıda olması nedeniyle çok sık kullanılmaktadır (Elma, 2003).

2.3.1. Güçsüzlük

Kişinin, olayların kendini sürüklediği veya olaylara gerçek benliğini yansıtmadığı duygusuna kapılması ile gündeme gelebilen güçsüzlük olgusu, insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesi ile de yakın bir ilişki içindedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 205).

Blauner'in güçsüzlük ile ilgili öne sürdüğü nedenler incelendiğinde, kontrol etme ve özerklik (otonomi) olmak üzere önemli iki gereksinimin tatmin edilmesinden yoksun kalma durumu dikkati çekmektedir. Bunun yanı sıra işgörenin yetersizlik duygusu, çalışma süreci üzerinde her türlü yönetim ve denetim olanağından yoksun kalma, örgütteki prosedür ve kurallardaki sık

değişmeler, teknolojinin değişim sıklığı, işgörenin sorunları çözmede yetersiz kalışı, becerilerin, yeterliklerin işin gereklerinin gerisinde kalması, yönetimi etkileme yollarının tıkanık oluşu, üretilen ürün ya da hizmet karşısında dışlanma duygusu, güçsüzlük duygusunun yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Özler ve Dirican, 2014).

Yabancılaşma kavramı içinde güçsüzlük en sık kullanılan kavramdır. Aldemir (1983) güçsüzlüğü şu şekilde örnelemektedir:

Bir fabrikadaki işçiler veya üniversitedeki öğretim üyeleri, örgütlerinin kurallarını veya politikalarını yeniden düzenlemek veya gözden geçirmek istediklerinde ve bu sonuca ulaşmada kendi davranışlarının hiç veya çok az sayılabilecek düzeyde etkili olacağını düşündüklerinde onların buldukları sisteme yabancılaştıkları söylenebilir (Mercan, 2006: 40).

2.3.2. Anlamsızlık

Herhangi bir alanda (örneğin dünya olayları, kişiler arasındaki ilişkiler) etkinliğin kavranabilirlik veya tutarlı bir anlam taşımadığı ya da genel olarak yaşamın amaçsız olduğu duygusu (Doğan, 1998: 27).

Akgün'e göre (1999: 16) anlamsızlık; “bireyin kendi davranışlarını, önceden tahmin etmede kolaylık sağlayacak olan şekilleri, formları ve işaretleri çözme becerisinde olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey neye inanacağına karar veremez.” (Fettahlıoğlu, 2006: 21).

Minibaş'a (1993: 36) göre, bireyin işini anlamlı görebilmesi için, işteki rolünde belirsizlikler hissetmemesi, yaptığı işte bir işe yaradığını, potansiyelini kullanabildiğini hissetmesi gerekir. Eğer bir iş sosyal ortam sağlıyor, güvenlik duygusu veriyor, dayanışma ve işbirliği içinde yürüyorsa, anlamlıdır. İşgören de bu durumdan hoşnuttur ve kendini olabildiğince işine vermeye, işe ve örgüte bağlılığını sürdürmeye çalışır (Çalışır, 2006).

2.3.3. Normsuzluk

Bu deyim doğrudan doğruya Mertoncu anomi anlamında kullanılmıştır. Toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşmak için toplum tarafından

onaylanmayan davranışların benimsenmesi anlamına gelmektedir (Tolan ,1981: 127).

Toplumun davranışını düzenleyen değer ve düzgülerin kişiye anlamlı gelmemesi, yani toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelmesi olgusu kuralsızlığı doğurmaktadır. Normsuzluk veya norm yetersizliği anlamına da gelen kuralsızlık, genel kabul görmüş sosyal araçlarla amaçların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan olanaksızlıkları da gözler önüne serebilmektedir (Şimşek vd., 2006: 574).

Toplumca belirlenen amaçlara varabilmek için gerekli yükselmeyi sağlayacak araçların, yetersizliği karşısında, bireyi topluca yukarılara tırmandıracak yaygın ve güçlü baskıların olduğu toplumlarda çoğalmaktadır. Bu durumda da birey kanunsuz ve meşru olmayan araçlar kullanabilir. Kanunlardaki boşluklar normsuzluğa sebep olan önemli durumlardır (Yeniçeri, 1991: 99).

2.3.4. Yalıtılmışlık

Yalıtılmışlık, başkaları ile etkileşim kurabilme yeteneğinin ya da olanağının yitirilmesi anlamını taşır. Weisskopf (1996, 26-28) bireyin bir toplum içinde yaşadığını ve o toplumun değerlerini bilinçli ya da bilinçsizce kabul ettiğini ya da benimsediğini ifade etmektedir. Ona göre, bazen toplumsal kuralların içselleşmesi kişiliğin tümünü kapsamaz, kurallar insan doğasıyla çelişebilir, burada çevreden uzaklaşma, yalıtılma başlar (Elma, 2003: 36).

Yabancılaşmış kişi kendisini arkadaşlarından ayrılmış, devamlı onlarla bir ilişki içinde bulunmayan ve onlara bağlı olmayan bir "yalnız ada" gibi görebilmekte ve bir tür tecrit olgusunu kabul etmiş görünmektedir. Kişinin ilgisi zayıf, yaşamını anlamsız buluyor, kendisini diğer insanlara göre herhangi bir şey yapmayan biri olarak görüyor ve "ben kimim?" sorusuna yanıt vermek kendisi için zor geliyorsa, bu durumda bireysel bakımdan izole olmuşluk ve yabancılaşma doğmuş demektir (Şimşek vd., 2006).

2.3.5. Kendine Yabancılaşma

Bireyin kendisini ödüllendirici gerçek doyum sağlayıcı etkinlikler bulmakta yetersiz kalmasıdır (Tezcan, 1985: 246).

Kendine yabancılaşma, kişinin bir süreç içinde öz benliğine soğuması ile ilgili olup, yaşamı kendine tatsız kılacak ve uyum zorlukları doğurabilecek bir yapıya bürünmesidir (Şimşek vd, 2001: 206). İnsanın belirli bir davranışının geleceğe yönelik beklentileri ile çakışmaması, kendi varlığına yabancılaşması ile sonuçlanır (Tolan, 1981: 128).

Seeman'a göre kendinden uzaklaşma, bir davranış sonucunda gelecekte elde edilmesi beklenen ve davranışın doğrudan sonucu olmayan bir ödüle bağımlılık derecesidir. Örneğin, sadece eserini sattığında kazanacağı para için resim yapan bir ressamın kazanacağı ödül, resmin kendisi değil, resmi sattığı para miktarıdır. Ressamın resim yaparkenki bu beklentisi, kendinden uzaklaşmasına işaret etmektedir (Yalçın, 2009: 89-90).

2.4. Yabancılaşmanın Sonuçları

Yabancılaşmanın ne tür sonuçlar doğurduğu sorusu, aslında, yabancılaşmanın kendi içinde yanıtını barındırmaktadır. Yabancılaşma; güçsüzlük, kurnalsızlık, anlamsızlık, toplumdaki uzaklaşma ve kendine yabancılaşma türleriyle başlı başına bir sonuçtur (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 15).

Yabancılaşmanın doğurduğu temel sonuçlar; iş tatminsizliği, iletişim sorunu, sorumluluk ve karar almadan kaçış, bürokrasi sempatisi, yenilik korkusu, sürekli şikâyet durumu, insanlarla yakın iletişimi yük olarak algılama olarak sıralanabilir (Çevik, 2009: 15).

Modern bürokratik kurumlar, insan kişiliği ve birey davranışını biçimlemede etkin role sahiptirler. Bu kurumlar içinde birey, katı bir akılcılık kısıcında tutulur, gayrişahsi davranmaya zorlanır, sınırlı görev ve sorumlulukları yerine getirdiğinden kendisini bir bütün olarak ifade edemez. Bu durum benlik temsilinde krizlere, ileri düzeyde yalnızlık ve yabancılaşmaya neden olur (Aytaç, 2005: 324).

Yabancılaşmış bireylerde gözlenen başlıca kişilik özellikleri; yaratıcılığın yok olması, zihinsel bozukluklar, toplumsal ilişkilerden kaçınma, yaşama karşı ilgisizlik, uyuşturucu ve intihar eğilimi, düzensiz yaşam ve kötü ilişkiler, toplumun değer yargılarına ve normlarına ilgisizlik ya da karşıtlık, aşırı bencillik, boyun eğme, teslimiyetçilik, sorgulamaksızın kabullenme ve kadercilik olarak sıralanmıştır (Çevik, 2009: 15).

Birey kendi kendine yeter bir noktaya geldiğini düşünerek sosyal ilişki içinde bulunma istek ve arzusunu kaybeder. Rasyonalite ve gayrişahsilik esas olduğundan, çalışanlar diğer meslektaşlarıyla yeterli dostluk ve samimi ilişkiler kuramaz, birbirlerini dahi tanımayarak iş ortamına yabancılaşırlar (Aytaç, 2005: 324).

2.5. Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma

Yönetici de, yaptığı işte yabancılaşma içindedir. Yöneticinin, parçaları değil de bütünü yönettiği doğrudur; oysa somut ve yararlı olarak görülmesi gereken ürününden o da yabancılaşmış durumdadır artık. Yönetici sorunu yabancılaşmış kültürde en önemli olgulardan birisini, bürokratlaşmayı ortaya çıkarır. Yönetilecek çarkın büyüklüğü ve bunun sonucunda doğan soyutlaştırmadan dolayı, bürokratların insanlarla ilişkisi tam bir yabancılaşma içindedir (Fromm, 1996).

Eğitim sistemimizin aşırı merkezileşmiş, dikey ve bürokratik yapısı, aşağıdan yukarıya iletişimin yaygın ve etkili olmamasına; yukarıdan aşağıya iletişimin, temel iletişim biçimi olarak varlığını sürdürmesine neden olmaktadır. Sıradüzensel (hiyerarşik) basamaklar arasında bilgi hızlı ilerleyememekte, yukarıya ulaşırsa da, çoğu zaman yeterince etkili olamamaktadır. Bu durumun, bireyde, kendisini etkileyen kararları, koşulları etkileyememe; bir sonraki dönemde ne tür değişikliklerle karşılaşacağını kestirememeye; ne yaparsa yapsın bir şeyi değiştirememeye düşüncesi doğurarak hem öğretmenler ve okul yöneticileri, hem de öğrenciler için yabancılaşmaya zemin oluşturacağı söylenebilir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 14).

Özellikle Türkiye’de öğretmeni ek iş yapmaya kadar zorlayan ekonomik sorunlar, birleştirilmiş sınıflarda eğitim yapmak, katı müfredat, öğrenci seviyesinin düşüklüğü, eğitimde sürekli sistem arayışları, eğitim üzerinde siyasi mücadelenin yarattığı baskı gibi öğretmenlerin yaşadığı onlarca sorun göz önüne alındığında öğretmenlerin yabancılaşma fenomenini önemli oranda yaşadıkları varsayılabilir (Erjem, 2005)

Yabancılaşmanın örgütler üzerinde özellikle bir eğitim kurumu olarak okullar üzerinde etkilerinin oldukça fazla olduğu gözlenmektedir. Öğretmenler meslek yaşamları boyunca sosyal, psikolojik, maddi, fiziksel ve örgütsel birçok

etkenlerden etkilenirler. Öğretmenlerin görev yaptıkları örgütün nitelikleri, türü, yapısı, mesleği seçme nedenleri, mesleğe verdikleri önem, aile yaşam biçimlerini, öğretmenin örgütüne yabancılaşmasını etkileyen etmenler arasındadır (Eryılmaz, 2010: 42).

Knoop(1982)'a göre iş tatminsizliği öğretmen yabancılaşmasında önemli bir etkidir. İş tatminsizliği üzerinde okuldaki koşulların belirleyici olduğu görülmektedir. Okullarda özellikle öğretme başarısındaki güçlükler, stresli meslekî koşullar, öğretmenler arasındaki düşük temas, dışsal denetim, ağır iş yükü, kalabalık sınıflar, katı müfredat, iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Erjem, 2005)

Ayrıca, ülkemizdeki yaygın yönetim anlayışının demokratik yönetim olmaması ve öğretmenin bir yandan sınıfında işini yaparken belli ölçüde özgür olması, diğer yandan aşırı merkezleşmenin yarattığı ortam onun çelişki yaşamasına neden olabilir. Programların belirlenmesinde, yönetmeliklerin yapılmasında, okul yöneticilerinin seçilmesinde, ülkenin eğitim politikasının geliştirilmesinde hiçbir etkisinin olmadığını düşünen öğretmenlerin, kendilerini güçsüz duyumsamaları beklenmelidir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: Akt. Akın, 2011: 54-55).

2.6. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik, ortalıkta gürültü olmama, sükût anlamına gelmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde çeşitli bilim dallarının sessizliğe farklı anlamlar yüklediği göze çarpmaktadır. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik, içe dönüklük, dinlenme durumu gibi anlamlar taşırken sosyolojide toplumsal suskunluk, eylemsizleşme, toplumun sindirilmesi gibi çoğunlukla olumsuz bir durum olarak nitelendirilmiştir (Afşar, 2013: 11).

Örgütsel sessizlik ise; çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, s.149).

Yönetim yazınında örgütsel sessizlik, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da

yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Örneğin, iyi muamele görmeyen fakat şikâyetlerini rapor etmeyen iş görenler, yaygın şekilde sessiz ama razı olarak ele alınmıştır (Barçın, 2012: 7).

Pinder ve Harlos (2001: 334-335) ise, işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere samimi/gerçek düşüncelerini esirgemesi olarak örgütsel sessizliği tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak Pinder ve Harlos örgütsel sessizlikle ilgili beş tane çıkarım belirtmiştir (Tıktaş, 2012: 73-74);

- Örgütsel sessizlik adaletsizlik şartlarında, çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere verilen bir yanıt olarak ilerleyen dinamik bir süreçtir.
- Örgütsel sessizlik, yukarıda belirtilen faktörlerin bireyleri doğrudan etkilediği zaman, işgörenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarını içermektedir.
- Örgütsel sessizlik, iletişim ortamının engellenmesi ile ortaya çıkar.
- Örgütsel sessizlik, işgörenler tarafından olumlu ya da olumsuz durumlarda karşı gelişebilir.
- Örgütsel sessizliğin dışarıdan gözlemciler tarafından tespit edilmesi çok zordur.

Konu üzerinde yoğun çalışan diğer araştırmacılardan Morrison ve Milliken ise örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel konularla veya sorunlarla ilgili görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmemesi ve kendine saklaması olarak tanımlamaktadır (Taşkiran, 2010: 96).

Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel sessizliği, “örgütsel hareketleri etkileyebilmek için bireyin görüşlerini gönüllü olarak açıklaması” olarak tanımladıkları “ses” in karşıtı olarak ele almışlar ve bu durumun, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Afşar, 2013: 14).

Dyne, Ang ve Botero (2003), sessizlik ve sesin basit olarak birbirlerinin kutupsal zıtları olmadığını, çalışan motivasyonunun önemini vurgulayarak aslında sessizlik ve sesin, karmaşık ve çok boyutlu yapılar da olduğunu söylemişlerdir.

Çalışanların, örgüt içindeki konular hakkında sessiz kalıp kalmama kararı almayı çok fazla önemsemediğini, çünkü alacakları kararın kendi yaşamlarını etkileyeceğini bilmektedirler (Yanık, 2012: 11).

Morrison ve Milliken (2000)'in sessizlik kavramını açıklarken kullandığı gibi, meşhur “Kral Çıplak” hikâyesi örgütlerde sessizlik iklimi ile ciddi benzerlikler göstermektedir. Hikâyede kasabalıların kralın çıplak olduğunu söylemesi gerekirken, korkudan onun olmayan kıyafetlerine övgüler yağdırması gibi, örgütlerde de işgörenler işlerini kaybetme, yönetim tarafından dışlanma ya da gelecek hedeflerine ulaşamama gibi korkularla fikir ve önerilerini açıkça ortaya koymaya çekinebilmektedirler. “Kral çıplak” hikâyesi aynı zamanda, birtakım örgütsel değişken ve süreçlerin örgütsel ortamda sessizliğin oluşumuna nasıl etki ettiğine dair semboller içermektedir. Hikâyedeki kasabalılar gibi, işgörenlerin de fikir ve önerilerini dile getirmemesinin bazı önemli sebepleri olabilir (Tülübaş, 2011).

Gündelik ve örgütsel yaşamda sessizlik fenomeni, sadece deyiş ve atasözlerinde gömülü olup informal ilişkilerde ağızdan ağza dolaşan bir öğüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde ”Etliye sütlüye karışmayacaksın işini yapacaksın”, “Söz gümüşse sükût altındır” gibi ifadeler açıkça konuşmanın sıkıntı yaratacağına ilişkin inancın açık bir göstergesidir (Çakıcı, 2007: 149).

Vakola ve Bouradas’a göre (2005: 446) örgütsel sessizlik iklimi; örgütsel gelişimin ve değişimin önünde bir engel ve çalışanların motivasyonunu azaltan önemli bir etkidir. Kişiler böyle bir iklimde fikir ve düşüncelerinin önemsiz hatta daha kötüsü tehlikeli olduğunu düşünebilirler (Alparslan, 2010: 20).

Milliken vd.’ye göre (2003: 1467-1468) eğer çalışanların neden sessiz kaldığı anlaşılırsa, nasıl sessiz kaldığı da bulunabilir. Çalışanların neden sessiz kaldığı sorusuna iki yaklaşım ile cevap verilebilir. Birinci yaklaşımda; çalışanların konuştukları takdirde olumsuz bir sonucun oluşabileceğine dair inançları bulunmaktadır. Bu inancın temelinde, açıkça konuşmanın risk getireceği düşüncesi yatmaktadır. İkinci yaklaşımda; bir sorun ortaya çıktığında ilgili kişiyle konuşulması halinde herhangi bir şeyin değişmeyeceği inancı bulunmaktadır. Her iki yaklaşımda da çalışanların “problem ve kaygılarla ilgili” sessiz kalma olasılığı güçlenmektedir (Alioğulları, 2012: 5).

İşgörenlerin sessiz kalmayı seçmesinin onlarca sebebi olabilmektedir. Davranış ve yönetim bilimleri, gözlemlenebilen sesli ifadeleri bile analiz edip yorumlarken, insanın karmaşık mental yapısından dolayı zorlu çıkmazlarla karşılaşmaktadır ki sessiz kalma davranışının derinlerine inmenin bir o kadar daha zor olması doğal karşılanabilecek bir durumdur. Bu nedendir ki; işgören sessizliği üzerine deneysel ya da klasik araştırma yöntemleriyle çalışmak oldukça zor olacaktır (Eroğlu vd., 2011: 100).

Rekabetin hızla arttığı günümüzde insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum her geçen gün daha fazla önem kazanıyor. Firmalar başarılı olmak için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilse de onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetikliyorlar. Çalışanların bu sessiz kalma davranışı eskiden uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir (Bildik, 2009: 34).

Çalışanlar farklı görüşleri dile getirdiğinde veya endişelerini vurguladıklarında yöneticiler onları destekleyici davranış sergilemelidir ve bu endişelere karşı tedbirli olmalıdır. Çalışanın endişelerini vurgulamasının bir kere küçümsenmesi veya dikkate alınmaması çalışanı gelecekteki iletişimden alıkoyar (Robbins ve Judge, 2013: 360-361).

2.7. Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizliği açıklayabilmek için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır:

2.7.1. Bekleyiş Teorisi

Birey her davranışının sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Örneğin, bir birey standart üretim miktarında normal ücretini alacağını standart miktarı aşınca da ek prim elde edeceğini bilerek ve bu umut ile işe başlar (Eren, 2013: 570).

Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir. Eğer kişi belirli bir davranış ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır (Koçel, 2014: 744).

Beklenti teorisine göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Başka bir deyişle, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Batmunkh, 2011: 55).

2.7.2. Fayda/Maliyet Analizi

Yapılan bir araştırmada (Edmondson ve Detert, 2005) bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp, neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce, hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür. “Eğer bunu söylersen, incinecek miyim sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım” diye sorarak eylemin bedelini ölçüp biçmektedir. Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar (Çakıcı, 2007: 152).

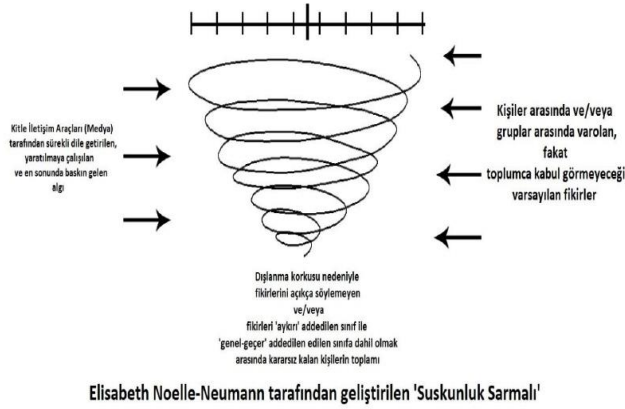
Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı (Dutton vd. 1997), görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Bildik, 2009: 35).

Milliken ve Morrison’a göre ses çıkartma veya açıkça konuşmanın riski hem fayda/maliyet değerlendirmesine hem de duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır. İnsan duygu sistemi, her şeyin üzerinde otomatik olarak yaşamını sürdürme dürtüsüyle biçimlenir. Sessizleşme veya ses çıkartma kararını Kolarska ve Aldrich de akılcı modele dayandırmaktadır. Araştırmacılara göre, kişiler çeşitli sıkıntıları hesaba katmakta ve çeşitli seçenekleri fayda/maliyet açısından tartmaktadırlar (Batmunkh, 2011: 52).

2.7.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann’ın (1974: 43-51) geliştirdiği “sessizlik sarmalı” teorisidir. Teorinin özü

şudur: Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bundan dolayı bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için sürekli olarak kamuoyundaki ‘egemen görüşü’ değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme veya kendini sansürleme yönünde karar alır (Çakıcı, 2007: 153).



Kaynak: Noelle-Neumann, E. (1991). The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence; Akt. Algın, 2014: 27.

Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı kuramında yalıtılma korkusu temel ögedir. Bu kavrama göre insanlar doğal bir sosyal yalıtılma korkusu nedeniyle davranışlarını değiştireceklerdir. Eğer fikirler çoğunluğunkiyle aynı olarak algılanıyorsa kendini ifade etme olasılığı daha fazladır (Şekerli, 2013: 20).

Sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup tartışmalarını, düşünce ve bilgi alışverişini ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Örgütün gelişmesi ve yeniliklere açık olması için sessizlik sarmalının kırılması, yeni düşüncelerin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013a: 54).

2.7.4. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama, işgörenin sosyal uyarıcılara karşı tetikte olması ve bu uyarıcıların davranışlarına yön vermesine izin verme eğilimidir. Bu anlamda, kendini uyarlama eğilimi yüksek olanlar davranışlarını içinde buldukları durumun gereklerine göre adapte ederken, düşük olanlar böyle bir adaptasyona gerek duymaz ve genel olarak her şartta aynı davranırlar (Oral ve Köse, 2011: 469).

Kendini uyarlama, işgörenlerin örgüt ortamında kendilerini sunmalarının belirli bir tarzına işaret eder. Bu tarz, diğer insanları ve durumun özelliklerini dikkate alarak kendini diğerlerine kontrollü bir şekilde göstermeyi içermektedir. Burada kontrol, konuşmanın tarz ve içeriği kadar, dış görünüşü ve sözel olmayan davranışları da kapsamaktadır (Kahveci, 2010: 12).

2.8. Örgütsel Sessizlik Tercihinin Nedenleri

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili olarak literatürdeki birçok çalışmada örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan pek çok neden açıklanmıştır. Söz konusu nedenler, bu tez çalışması kapsamında “Yönetmel Nedenler”, “Örgütsel Nedenler” ve “Bireysel Nedenler” olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır:

2.8.1. Yönetmel Nedenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan yönetmel nedenler ve bunlara ilişkin olarak yapılan açıklamalar aşağıda verilmiştir.

2.8.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Roberts ve O'Reilly'e (1974: 212) göre, çalışanların örgütte sergilediği iletişim davranışlarını, yöneticinin bu etkileşime olan bakış açısı belirlemektedir (Daşcı, 2014: 32).

Yöneticiler işgörenlerden olumsuz geri besleme aldıklarında, mesajı önem vermemekte, hatalı olduğunu düşünerek mesajı reddetmekte ya da mesaj kaynağının güvenilirliğini eleştirmektedir. Bir diğer deyişle, yöneticiler olumsuz bir geri besleme aldığında, öz eleştiri yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine ötekileri eleştirmekte ve suçlamaktadırlar (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 54-55).

Yöneticilerin astları olan işgörenlerden olumsuz geribildirim alması sonucunda yöneticilerde ortaya çıkan özgüven yitirme korkusu, kendilerini beceriksiz ve savunmasız olarak hissetmelerine sebep olabilir. Bu bağlamda, yönetici, fikirlerinin bir önemi olmadığını işgörenlerine hissettirerek, işgörenlerin zamanla sessiz kalma kararı alabilme ihtimalini yükseltmektedir (Harbalıoğlu, 2014: 20-21).

2.8.1.2. Yöneticilerin Örtük İnançları

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açan yöneticilerin sahip oldukları inançlardan biri, işgörenlerin kendi menfaatlerini düşündükleri, herhangi bir teşvik ya da yaptırım uygulanmaması durumunda, örgütün yararına olacak davranışları sergilemede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacakları inancıdır. (Morrison ve Milliken, 2000: 714; Akt. Kahya, 2013: 93). McGregor'ın (1970: 30) X Teorisini anımsatan bu inanç, işgöreni ekonomik açıdan görür ve bir çok yöneticinin zihninde egemendir (Çakıcı, 2007: 155).

Örgütsel sessizlik ortamının oluşmasına neden olduğu düşünülen bir başka inanış, yönetimin örgütsel önemi olan bir çok konu hakkında en iyisini bildiği inanışıdır. Glauser (1984) yöneticilerin yönetmesi ve kontrol etmesi, astların da sorgulamadan söylenenleri uygulamasının gerektiği yönündeki inanışların yaygınlığına dikkat çekmektedir (Erenler, 2010: 25-26).

Üçüncü inanç ise, birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın işareti olduğu buna karşın, uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve kaçınılması gereken bir davranış olduğu inancıdır (Çakıcı, 2007: 155).

2.8.2. Örgütsel Nedenler

Bir çalışanı sessizlik davranışına iten örgütsel sebepler şunlar olabilir:

2.8.2.1. Sessizlik İklimi

Aşırı hiyerarşik yapıdaki örgütlerde, yöneticilerin, çalışanlarıyla iletişimi yukarıdan aşağıya doğru ve genellikle tek yönlüdür. Morrison ve Milliken (2000: 712), bu tarz iletişimin örgütlerde sessizlik iklimi yaratacağını düşünmektedir. Milliken, Morrison ve Hewlin'e (2003) göre, çalışanların, yöneticileriyle, işle ve örgütle ilgili konularda, sorun çıkarıcı olarak etiketlenme korkusu, konuşmanın

faydasız ya da riskli olacağı düşüncesiyle konuşmamayı tercih etmektedir (Daşcı, 2014: 32).

Örgüt üyeleri arasında oluşan sessizlik kültürü, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir. Bir örgütün korumacı, güçlü norm ve kuralları işgörenlerin hissettiklerini ve bildiklerini söylemelerini engellemektedir. Buradan hareketle sessizlik iklimi müşterek olarak oluşturulan bir iklimdir. Bu iklim örgütün kendi içerisinde uyumun sağlanmasına potansiyel bir engeldir. Çalışanlar böyle bir iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400, Gephart ve Diğerleri, 2009: 6; Akt. Alparslan, 2010: 18-19).

2.8.2.2. Adaletsizlik Kültürü

Çalışanların konuşmaya istekli olmaları veya sessiz kalma eğilimleri örgüt ikliminin bir alt boyutu olan örgütsel adalet algılaması ile de ilişkilidir. Örgütsel adaletsizlik; açıkça belirtilmeyen işlemler ve raporlamalar, yüksek merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter bir yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans ve istikrarsız karar verme süreci gibi özellikleri ile karakterize edilebilmektedir (Brinsfield, 2009: 74; Akt. Alioğulları, 2012: 7).

Belli örgütsel yapılanmalar sessizlik iklimi kavramı yanı sıra ilişkili iki kavramı daha üretir ve geliştirir. Bunlar, haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromu kavramlarıdır. Haksızlık kültürünün yeşerdiği işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir (Çakıcı, 2007: 157).

Süreçsel adalet kavramı ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen Tangirala ve Ramanujam (2008), süreçsel adalet algılamasının olumlu olduğu bir ortamda işgörenlerin açıkça konuşma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır. İşgörenlerin örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri işgörenlerin fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak görülebilmektedir (Erol, 2012: 56).

2.8.2.3. Kültürel Normlar

Bilinçaltına işlenmiş kültürel kodlar kişilerin davranış alışkanlıklarını ve karar mekanizmalarını etkilemesi kaçınılmazdır. Büyük ve belirleyici unsurlardan birinin ulusal kültür olabileceği aşikârdır. Çakıcı (2007;155), çalışmasında benzer olan görüşü “Bu koşulların belki de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır.” şeklinde ifade etmiştir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 102).

Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar zaman içerisinde içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır. Düşük bir güç uzaklığı kademelenmesi vatandaşın güç ve zenginlik farklarına toplumun önem vermediğini gösterir. Güç mesafesi yüksek ülkeler Malezya, Filipinler, Meksika, Venezualla, Çin iken, güç mesafesi düşük ülkeler ise, Avusturya, İsrail, Danimarka, İrlanda, Norveç olarak ifade edilebilir (Çakır ve Eğinli, 2010: 181).

Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almıştır. Çoğu zaman kurumlarımızda haklılığın, sahip olunan hiyerarşik güçten kaynaklandığı gözlemlenebilir (Çakıcı, 2007: 156).

Güç mesafesinin fazla olduğu kültürler otorite, uyum, itaat, uygun davranış, denetleme, sosyal hiyerarşi, dayanışma, işbirliği ve koordinasyon gibi özellikler ile şekillenmektedir. Bu toplumlarda, farklı sınıf statülerini, gücün kişiler arasında eşit olmayan bir şekilde dağılımını ve hiyerarşik yapılanmayı kabullenme eğilimi yüksektir (Şahin, 2012: 57).

Huang, Vliert ve Vegt'in (2005) 24 ülkedeki çok uluslu şirketlerden 421 kişi ile yaptıkları çalışmada kültürel güç mesafesi ile sessizlik davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçları, kültürel güç mesafesinin çalışanların fikirlerini kendilerine saklamalarının genel seviyesiyle ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların fikirlerini seslendirme konusunda daha cesaretli olduklarını göstermiştir (Erenler, 2010: 32).

Kendi ulusal kültürümüzde sessiz kalma düşüncesi teşvik edilmiş ve bu atasözlerimize de yansımıştır. “Erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim”, “başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya

katlanır” vb. İster istemez bu kültürden etkilenen kişiler, başının belaya gireceği korkusuyla “kurum için değerli, gerekli olan bilgileri başlarına bir terslik geleceği korkusuyla paylaşmaktan kaçınma isteği içine girerler (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 102)

2.8.3. Bireysel Nedenler

Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) tarafından 40 tam zamanlı işgören üzerinde mülakata dayalı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, işgörenler endişeleri hakkında ne zaman ve nasıl sessiz kalma kararını alıyor ve bu kararı verirken işgörenlerin dikkate aldığı faktörleri daha iyi anlamaktır. Bu çalışmada dikkat çeken sonuçlardan biri, işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını ifade ettikleri cevaplardır. Bunlar korku ve inançlar ile diğer faktörler olarak gruplandırılmıştır. Korku ve inançlar beş madde şeklinde aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır(Tiktaş, 2012: 85-86) :

- Boş boğaz, sorun yaratıcı ve şikayet eden olarak olumsuz bir şekilde diğer işgörenler tarafından görülmek ve etiketlenmek
- Güven ve saygıyı, kabul edilme ve desteği kaybetme korkusu olarak ilişkilere zarar gelme korkusu
- Faydasızlık hissi; konuşmanın fark yaratmaması ve mesajı alanın cevap vermemesi
- Misilleme ve cezalandırılma korkusu; İş kaybetme ve terfi alınmaması
- Diğer işgörelere karşı olumsuz tepki konusunda endişeler; birini utandırma veya üzmeği istememek, birine sorun açmama isteği.

Çakıcı (2010), çalışanların sessizlik tercihinin altında yatan bireysel faktörlerle ilgili yapılmış araştırmalara ek olarak düşük düzeyde başarıma ihtiyacı, düşük düzeyde kendine saygı, dış kontrol odaklı olma gibi faktörleri de dâhil etmiştir. Ayrıca Morrison (2011), bireylerin cinsiyet, işletmedeki çalışma yılı, işletmedeki mevkisi ve işletmede tam gün ya da part-time çalışma gibi demografik özelliklerinin de çalışanın konuşup konuşmama tercihinin etkileyeceğini bulmuştur (Alioğulları, 2012: 17-18).

2.8.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Morrison ve Milliken'e göre (2000: 707) bazı örgüt yöneticileri, idari ayrıcalıklar ve ortak politikalara ilişkin kararlar konusunda işgörenlerin karşıt söylemlerine gerek olmadığına inanmakta ve örgütsel problemlerin açık bir biçimde dile getirilmesini hoş karşılamamaktadırlar. Bu gibi örgütlerde çalışan işgörenler, seslerini çıkardıkları için yöneticilerinden olumsuz tepkiler görebileceklerine ve seslerini çıkarmanın örgüt içerisinde hiçbir fark yaratmayacağına inanmaktadırlar (Kahya, 2013: 95).

2.8.3.2. Geçmiş Tecrübeler

İşgörenler ya kendi deneyimlerinden ya da uzun zamandır örgüt içinde olan diğer çalışanların anlatımlarından yola çıkarak sessiz kalmayı tercih edebilirler.

2.8.3.3. İzolasyon Korkusu

Dışlanma - izolasyon korkusu yaşayan işgörenlerin, işlerinde yüksek düzeyde performans göstermeleri mümkün olamamaktadır. İşgörenlerin korkularını yenerek özellikle yukarı doğru rahatça iletişim kurabilmeleri işgörenin ve dolayısıyla örgütün performansını olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. İşgörenlerin dışlanma korkuları yaşamamaları ve fikirlerini seslendirebilmesi için, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına ihtiyaç vardır (Kolay, 2012: 13-14).

2.8.3.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Toplu niyet oluşturma süreci ve iletişim, sessizlik iklimini hızlandırmaktadır. Şöyle ki, iş görenler, sosyal etkileşim yoluyla algılamaları ve deneyimleri paylaşırlar ve işyeri ortamına ilişkin ortak bir anlayış türetirler. Örneğin yöneticiler muhalefet olduğu için astları terfi ettirmedeğinde iş görenler konuşmanın riskli olduğu yorumunda birbirine yakınlaşırlar. Buna benzer yönetsel davranışlar ne kadar yaygın ve belirginse, sessizleşme konusunda ortak niyet oluşturma o kadar hızla yol alır (Çakıcı, 2007: 156).

2.8.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Bowen ve Blackmon'da (2003) bu görüşlerle tutarlı olarak, çalışanların, iş arkadaşlarından ya da örgütlerinden destek görmeyeceklerini düşündükleri ve çoğunlukla aynı görüşte olmadıkları durumlarda, fikirlerini dile getirdiklerinde tepki ile karşılaşabileceklerinden korkarak sessiz kalmayı ya da dürüst olmayan cevaplar vermeyi tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Bu durum, zamanla çoğunluk tarafından kabul gören düşüncelerin güçlenip, azınlığın fikirlerini zayıflatabileceği için oldukça önemlidir (Erenler, 2010: 22).

2.9. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik türlerini üçlü sınıflandırma ile inceleyen Dyne, Ang ve Botero ise, esas itibariyle sınıflandırma yaparken Pinder ve Harlos'un çalışmasından yararlanmışlardır. Pinder ve Harlos'un ortaya koyduğu iki sessizlik türüne (acquiescence silence ve quiescence silence) pro-sosyal sessizlik (prosocial silence) olarak belirlediği üçüncü bir tür eklemişlerdir (Taşkiran, 2010: 103).

Pinder ve Harlos'un, "quiescence silence" olarak adlandırdıkları bu sessizlik türü için Türkçe'de tam karşılığı olan bir sığta rastlanmamış ancak bu çalışma kapsamında "quiescence" ifadesinin yerine "savunmacı" kelimesinin, "acquiescence" ifadesinin yerine ise, "kabul edilmiş" kelimesinin kullanılması uygun görülmüştür.

Biz de, çalışmamızda bu tanımlamalar kapsamında, sessizlik türlerini kabul edilmiş sessizlik (acquiescent silence), savunmacı sessizlik (defensive silence) ve örgüt yararına sessizlik (prosocial silence) olarak üç farklı sınıflandırma altında inceleyeceğiz.

2.9.1. Kabul Edilmiş Sessizlik (Acquiscent Silence)

İşgörenin kabullenmişliği, bireysel düzeyde kurumun şartlarına razı olma duygusunu göstermektedir. Pinder ve Harlos (2001: 349) bu kabullenışı, kişinin örgütte mevcut durumu olduğu gibi kabul etmesi, başka alternatiflerin varlığından haberdar olmaması ve haksız durumlarda alternatiflerin değerlendirilmemesi olarak açıklamaktadır. Böylece işgörenler, mevcut durumu olduğu gibi kabul ederek kendilerini güvende hissetmekte ve bu durumu değiştirme eğiliminde bulunmamaktadır (Ercan, 2014: 12).

Organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

2.9.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Bilinçli ve dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik proaktif bir davranış olan defansif (savunmacı) sessizlik; konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, korku temelli olarak kendine saklamaktır (Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013: 20).

Brinsfield'in (2009) yaptığı araştırmasının sonucunda savunmacı sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler;

- Yönetimin, kişilerin düşüncelerine açık olmaması,
- Kötü yönetim uygulamaları,
- Konuşma sonucu edinilmiş olumsuz tecrübeler,
- Konuştuğunda misilleme yapılma korkusu,
- Gelebilecek zararlardan korunma güdüsü

olarak ortaya çıkmıştır (Emre, 2010: 50).

Çizelge 2.1. Sessizliğin Alt Boyutları ve Örnekler

Davranış Tipi	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma
Çalışan Güdüsü	
Serbest Davranış İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi	KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK Örnekler: • Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak • Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak
Öz-korumacı Davranış Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissi	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Örnekler: • Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması • Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer-merkezli Davranış İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK Örnekler: • Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması • Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Kaynak: Dyne vd., 2003: 1363; Akt. Zehir ve Şehitoğlu, 2010: 91

2.9.3. Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence)

Van Dyne ve arkadaşları (2003) mevcut literatürü geliştirerek üçüncü tip sessizlik tipi olan örgüt yararına sessizliği ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatürüne dayandırarak, örgüt yararına sessizliği ‘özveri ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri diğer kişilerin veya örgütün fayda görmesi adına saklama olarak açıklamışlardır (Erdoğan, 2011: 34).

Bu sessizlik türünün aslında başkalarını düşünme (fedakarlık) olduğu belirterek dolayısıyla bunu olumlu sosyal sessizlik olarak dile getirmişlerdir (Yanık, 2012: 26).

Olumlu sosyal sessizlik, örgütsel yapı tarafından şekillendirilemeyen, örgüt veya örgütteki diğer kişiler için yapılabilecek en iyi şeyin sesiz kalmak olduğuna karar verilerek yapılan bir davranıştır. Bu tür bir davranışta korku ve endişe olmamakla birlikte susmanın daha iyi olacağı düşünülmekte, çalışanlar, örgütün çıkarı ve örgütsel faydanın itici gücüyle, kasıtlı olarak önemli düşünce, bilgi ve fikirleri açığa vurmamaya karar vermektedirler (Erenler, 2010: 22).

2.10. Eğitimde Örgütsel Sessizlik

Okullar bireylere, sevgi, saygı, hoşgörü, eşitlik, özgürlük gibi kavramları kazandırmaya çalışan kurumlardır. Örgüt çalışanlarının sessizlikten uzaklaşması ancak bu değerleri benimsemiş bir ortamda mümkün olabilir. Bu açıdan bakıldığında kurum yöneticilerinin örgüt işleyişinde bu kavramları temel alan bir örgütsel iklim oluşturmaları, böylece örgütsel sessizliğe neden olan etmenleri en aza indirmeleri önemlidir (Paşa, 2015: 1).

2.11. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İşgörenler örgütsel sorun ve aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 32; Akt. Özcan ve Gül, 2011: 114).

İşgörenin kendi fikirleri, endişeleri ve işle ilgili problemler hakkında konuşursa karşılaşacağı olumsuz durum algıları kişiyi negatif bir şekilde etkilemektedir. Böylece işgören, bu algılama sonucu fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabilir (Tiktaş, 2012. 95).

Ng ve Feldman'ın (2012) farklı ülkelerde yapılmış araştırmalara yönelik yaptıkları bir çalışmada, açıkça konuşma davranışı ile yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerde gerginlik, yönetici ve çalışma arkadaşlarından memnuniyetsizlik ve yöneticinin çalışanlarıyla etkileşimde adaletsizlik gibi sosyal stres faktörleri arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013: 89).

Örgütsel sessizlikte ise birey çeşitli nedenlerle baskılandığından evrensel olarak geçerli bulunan içsel güçlerini, doğrularını, değerlerini yeterinde ortaya koyamamakta, bunları yaşamına geçirememektedir. Örgütsel sessizliğin söz konusu yaratıcılık, katılımcılık, adalet dürüstlük gibi içsel güç etmenleriyle olumsuz ilişkisi, yaşam doyumu ile de ilişkisinin olumsuz olabileceğini düşündürmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 125).

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, öğretmenlerin yabancılaşma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan betimsel ve anlam çıkartıcı istatistik tekniklerle çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları ve ilgili yorumları, alt amaçların verilmişindeki sıraya uygun olarak;

a. Öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeylerinin genel ve alt boyutlar açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara,

b. Öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeylerinin genel ve alt boyutlarda demografik değişkenlere göre değerlendirilmesine ilişkin bulgulara,

c. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin genel ve alt boyutlar açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara,

d. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin genel ve alt boyutlarda demografik değişkenlere göre değerlendirilmesine ilişkin bulgulara,

e. Öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel algı düzeyleri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgulara,

f. Öğretmenlerin yabancılaşma algıları örgütsel sessizlik algılarını hangi derecede yordamaktadır?

3.1. Öğretmenlerin Yabancılaşma Algı Düzeylerinin Genel Ve Alt Boyutlar Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Bulguların bu bölümünde öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeylerinin genel ve alt boyutlar açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgular incelenmiştir. Yabancılaşma algısına ilişkin öğretmenlerin uygulanan ölçeğe verdikleri cevaplar Çizelge 3.1’de verilmektedir.

Çizelge 3.1. Yabancılaşma Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her Zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Okuldaki sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.	96	28,7	91	27,2	101	30,1	43	12,8	4	1,2
2. Öğrencilerimle iletişim kurmakta zorlanıyorum.	127	37,9	124	37,0	61	18,2	21	6,3	2	0,6
3. İşimde tükendiğimi, yıprandığımı hissediyorum.	101	30,1	95	28,4	100	29,9	38	11,3	1	0,3
4. Okula ve öğrencilerime yaptığım katkının yeterli olmadığını düşünüyorum.	119	35,5	123	36,7	76	22,7	17	5,1	0	0,0
5. Çalışma istek ve heyecanımı yitirdiğimi hissediyorum.	106	31,6	102	30,4	103	30,7	24	7,2	0	0,0
6. Son zamanlarda öğretmenlikten soğuduğumu hissediyorum.	113	33,7	82	24,5	102	30,4	37	11,0	1	0,3
7. Okulda gereksinim duyduğum sosyal desteği alamadığımı hissediyorum.	74	22,1	95	28,4	104	31,0	49	14,6	13	3,9
8. Okulda doğruları savunmanın artık yarar getirmediğini düşünüyorum.	89	26,6	80	23,9	87	26,0	58	17,3	21	6,3
9. Okuldaki kuralların yaratıcılığımı engellediğini düşünüyorum.	88	26,3	88	26,3	104	31,0	46	13,7	9	2,7
10. Neyi niçin öğrettiğimin hiçbir anlamının olmadığını düşünüyorum.	134	40,0	82	24,5	85	25,4	32	9,6	2	0,6
11. Okulda öğretilenlerin gerçek yaşamda hiçbir işe yaramadığını düşünüyorum.	117	34,9	93	27,8	92	27,5	32	9,6	1	0,3
12. Okulda aynı konuları öğretmekten bıktığımı hissediyorum.	116	34,6	108	32,2	78	23,3	33	9,9	0	0,0

Çizelge 3.1. Yabancılaşma Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı (devamı)

13. Okulda kendimi anlamsız bir iş yapıyormuşum gibi hissediyorum.	165	49,3	72	21,5	71	21,2	27	8,1	0	0,0
14. İdealist öğretmenleri gördükçe, öğretmenlikten uzaklaştığım duygusunu yaşıyorum.	180	53,7	79	23,6	47	14,0	29	8,7	0	0,0
15. Öğretmenliği sıkıcı buluyorum.	165	49,3	84	25,1	60	17,9	26	7,8	0	0,0
16. Öğretmenliği sadece gelir getirici bir kaynak olarak görüyorum.	209	62,4	79	23,6	31	9,3	16	4,8	0	0,0
17. Okulda, ders verme makinesine dönüştüğümü hissediyorum.	144	43,0	83	24,8	67	20,0	37	11,0	4	1,2
18. Öğretmenliğin benim için monotonlaşmaya başladığını hissediyorum.	111	33,1	112	33,4	71	21,2	38	11,3	3	0,9
19. Zorunlu olmadıkça diğer öğretmen ve yöneticilerle bir araya gelmemeye çalışıyorum.	165	49,3	78	23,3	53	15,8	36	10,7	3	0,9
20. Okulda dışlandığımı duygusunu yaşıyorum.	210	62,7	56	16,7	55	16,4	14	4,2	0	0,0
21. Öğretmenler odasından uzak durmayı tercih ediyorum.	178	53,1	73	21,8	64	19,1	19	5,7	1	0,3
22. Okulda kendimi yalnız hissediyorum.	183	54,6	77	23,0	54	16,1	18	5,4	3	0,9
23. Sınıf dışı etkinliklerde sorumluluk üstlenmeyi sevmiyorum.	125	37,3	91	27,2	77	23,0	32	9,6	10	3,0
24. Okuldaki diğer öğretmenlerle, okul dışında bir şeyler yapmayı arzulamıyorum.	148	44,2	80	23,9	70	20,9	34	10,1	3	0,9
25. Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.	152	45,4	85	25,4	67	20,0	27	8,1	4	1,2
26. Yaşamımda bir boşluk duygusu yaşıyorum.	147	43,9	91	27,2	68	20,3	23	6,9	6	1,8
27. Aynı görüşte olmadığım insanlardan uzak durmayı yeğliyorum.	99	29,6	101	30,1	73	21,8	46	13,7	16	4,8

Çizelge 3.1 incelendiğinde araştırmamıza katılan öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifade ‘Okulda dışlandığım duygusunu yaşıyorum’ (%62,7) ifadesidir. Daha sonra sırasıyla ‘Öğretmenliği sadece gelir getirici bir kaynak olarak görüyorum’ (%62,4) ve ‘Okulda kendimi yalnız hissediyorum’ (%54,6) ifadeleri gelmektedir. Bu maddelere “Hiçbir zaman” cevabı verildiği göz önünde bulundurulursa öğretmenlerin okula yabancılaşma alt boyutunu daha az yaşadıkları gözlenmiştir.

Öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeyleri alt boyutlar açısından da incelenmiş ve sonuçlar Çizelge 3.2’de verilmiştir.

Çizelge 3.2. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalamaları

	Ortalama	Standart Sapma
Güçsüzlük	2,13	0,802
Normsuzluk	2,48	1,007
Anlamsızlık	1,99	0,837
Kendine Yabancılaşma	1,89	0,841
Okula Yabancılaşma	1,76	0,847
Yalıtılmışlık	2,07	0,865
Yabancılaşma Genel	2,04	0,719

Çizelge 3.2 İncelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin güçsüzlük düzeyleri 2,13 iken normsuzluk 2,48, anlamsızlık 1,99, kendine yabancılaşma 1,89, okula yabancılaşma 1,76, yalıtılmışlık 2,07 ve yabancılaşma ölçeği genel düzeyleri ise 2,04’tür. Bu duruma göre hem genel hem de alt boyutlar açısından öğretmenlerin çalıştıkları okullara yabancılık hissettikleri görülmektedir. Öğretmenlerde en yüksek ortalamaya sahip alt boyut normsuzluk olmuştur. Öğretmenler hedeflerine ulaşabilmek için kuralların dışına çıkma gereksinimi olduğunu düşünmektedir. Belki de demokratik olmayan okul ortamlarında kendilerini bu şekilde ifade etmek zorunda kalıyor olabilirler.

3.2. Öğretmenlerin Yabancılaşma Algı Düzeylerinin Genel ve Alt Boyutlarda Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Bulguların bu bölümünde öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeylerinin genel ve alt boyutlarda demografik değişkenlere göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular incelenmiştir. Cinsiyet, kıdem, medeni durum ve alan değişkenleri açısından öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği istatistiksel analizler ile ortaya konmuştur.

Çizelge 3.3. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Güçsüzlük	Kadın	186	2,13	0,760	-0,003	0,998
	Erkek	149	2,13	0,855		
Normsuzluk	Kadın	186	2,43	0,971	-0,908	0,365
	Erkek	149	2,53	1,052		
Anlamsızlık	Kadın	186	1,90	0,815	-2,077	0,039*
	Erkek	149	2,09	0,855		
Kendine Yabancılaşma	Kadın	186	1,79	0,800	-2,553	0,011*
	Erkek	149	2,02	0,875		
Okula Yabancılaşma	Kadın	186	1,68	0,817	-2,091	0,037*
	Erkek	149	1,87	0,873		
Yalıtılmışlık	Kadın	186	2,00	0,876	-1,821	0,069
	Erkek	149	2,17	0,844		
Yabancılaşma Genel	Kadın	186	1,98	0,690	-1,800	0,073
	Erkek	149	2,12	0,748		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin cinsiyeti ile güçsüzlük [t(335)= -0,003, p<.05; (X Kadın= 2,13; X Erkek= 2,13)], normsuzluk [t(335)= -0,908, p<.05; (X Kadın= 2,43; X Erkek= 2,53)], yalıtılmışlık [t(335)= -1,821, p<.05; (X Kadın= 2,00; X Erkek= 2,17)] ve yabancılaşma [t(335)= -1,800 p<.05; (X Kadın= 1,98; X Erkek= 2,12)] genel düzeyleri arasında fark yok iken anlamsızlık [t(335)= 0,039, p<.05; (X Kadın= 1,90; X Erkek= 2,09)], kendine

yabancılaşma [$t(335)= 0,011$, $p<.05$; (X Kadın= 1,79; X Erkek= 2,02)] ve okula yabancılaşma [$t(335)= 0,037$, $p<.05$; (X Kadın= 1,68; X Erkek= 1,87)] düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre erkek öğretmenlerin anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve okula yabancılaşma düzeyleri kadın öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Öğretmenlerin yaptıkları işi anlamlı bulabilmesi onları güdüleyen faktörlere bağlıdır. Aynı konuların defalarca anlatılması erkek öğretmenlerin mesleklerini daha sıkıcı bulmalarına sebep olabilir.

Çizelge 3.4. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Kıdem Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Güçsüzlük	1.10 Yıldan Az	117	2,26	0,819	7,699	0,001*	1-3
	2. 11-20 Yıl	101	2,25	0,772			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	1,90	0,766			
Normsuzluk	1.10 Yıldan Az	117	2,72	1,001	5,428	0,005*	1-2,3
	2. 11-20 Yıl	101	2,35	0,978			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	2,34	1,001			
Anlamsızlık	1.10 Yıldan Az	117	2,08	0,889	1,818	0,164	-
	2. 11-20 Yıl	101	2,01	0,803			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	1,87	0,806			
Kendine Yabancılaşma	1.10 Yıldan Az	117	1,96	0,839	4,075	0,018*	2-3
	2. 11-20 Yıl	101	2,02	0,892			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	1,72	0,774			
Okula Yabancılaşma	1.10 Yıldan Az	117	1,89	0,856	2,959	0,053	-
	2. 11-20 Yıl	101	1,79	0,875			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	1,62	0,797			
Çizelge 3.4. (devamı)							
Yalıtılmışlık	1.10 Yıldan Az	117	2,22	0,922	2,957	0,053	-
	2. 11-20 Yıl	101	2,06	0,852			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	1,95	0,801			
Yabancılaşma Genel	1.10 Yıldan Az	117	2,17	0,742	4,870	0,008*	1-3
	2. 11-20 Yıl	101	2,08	0,708			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	1,88	0,681			

*: $p<0,05$

Çizelge 3.4'dan izlenebileceği gibi öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yabancılaşma algı düzeylerinin karşılaştırıldığı ANOVA sonuçlarına göre; öğretmenlerin anlamsızlık [F(2-335)= 1,818; p> .05], okula yabancılaşma [F(2-335)= 2,959; p> .05] ve yalıtılmışlık algı düzeyleri [F(2-335)= 2,957; p> .05] kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturmazken güçsüzlük [F(2-335)= 7,699; p> .05], normsuzluk [F(2-335)= 5,428; p> .05], kendine yabancılaşma [F(2-335)= 4,075; p> .05] ve yabancılaşma genel algı düzeyleri [F(2-335)= 4,870; p> .05] kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

Buna göre kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin güçsüzlük ve yabancılaşma genel düzeyleri kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin normsuzluk düzeyleri kıdemi 11-20 yıl ve 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha düşüktür. Kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin kendine yabancılaşma düzeyleri kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Buna göre 10 yıldan az olan öğretmenler öğrencilerine yaptıkları katkının yeterli olmadığını düşünmekte ya da sınıf yönetiminde bazı zorluklar yaşamaktadır. Okulla ilgili alınan kararlara katılım gösterememeleri de güçsüzlük yaşamalarına sebep olabilir.

Çizelge 3.5. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Güçsüzlük	Bekar	61	2,18	0,869	0,551	0,582
	Evli	274	2,12	0,788		
Normsuzluk	Bekar	61	2,75	0,991	2,396	0,017*
	Evli	274	2,41	1,002		
Anlamsızlık	Bekar	61	2,13	0,954	1,383	0,171
	Evli	274	1,95	0,807		
Kendine Yabancılaşma	Bekar	61	2,01	0,964	1,109	0,271
	Evli	274	1,86	0,811		
Okula Yabancılaşma	Bekar	61	2,05	0,991	2,559	0,012*
	Evli	274	1,70	0,800		
Yalıtılmışlık	Bekar	61	2,32	1,104	1,993	0,049*
	Evli	274	2,02	0,795		
Yabancılaşma Genel	Bekar	61	2,22	0,852	1,833	0,071
	Evli	274	2,00	0,681		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin medeni durumu ile güçsüzlük [t(335)= 0,551, p<.05; (X Bekar= 2,18; X Evli= 2,12], anlamsızlık [t(335)= 1,383, p<.05; (X Bekar= 2,13; X Evli= 1,95], kendine yabancılaşma [t(335)= 1,109, p<.05; (X Bekar= 2,01; X Evli= 1,86] ve yabancılaşma[t(335)= 1,833 p<.05; (X Bekar= 2,22; X Evli= 2,00] genel düzeyleri arasında fark yok iken normsuzluk [t(335)= 2,396, p<.05; (X Bekar= 2,75; X Evli= 2,41], okula yabancılaşma [t(335)= 2,559, p<.05; (X Bekar= 2,05; X Evli= 1,70] ve yalıtılmışlık[t(335)= 1,993, p<.05; (X Bekar = 2,32; X Evli= 2,02] düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre bekar öğretmenlerin normsuzluk, okula yabancılaşma ve yalıtılmışlık düzeyleri evli öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Yani bekar öğretmenler meslektaşlarıyla iletişim kurmada daha fazla sorun yaşamakta ya da okul arkadaşlarından daha az hoşnut olmaktadır. Bu da onların okula karşı daha az bir sosyal bağlılık içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu bulgunun okula yabancılaşma duygusu ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 3.6. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Alan Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

	Alan	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Güçsüzlük	Sınıf	110	1,92	0,901	-3,224	0,001*
	Branş	225	2,24	0,729		
Normsuzluk	Sınıf	110	2,24	1,079	-2,885	0,004*
	Branş	225	2,59	0,952		
Anlamsızlık	Sınıf	110	1,75	0,847	-3,654	0,000*
	Branş	225	2,10	0,810		
Kendine Yabancılaşma	Sınıf	110	1,69	0,846	-3,060	0,002*
	Branş	225	1,99	0,823		
Okula Yabancılaşma	Sınıf	110	1,60	0,817	-2,512	0,012*
	Branş	225	1,85	0,851		
Yalıtılmışlık	Sınıf	110	1,96	0,899	-1,755	0,080
	Branş	225	2,13	0,844		
Yabancılaşma Genel	Sınıf	110	1,85	0,785	-3,298	0,001*
	Branş	225	2,14	0,666		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin alanı ile yalıtılmışlık [t(335)= -1,755, p<.05; (X Sınıf= 1,96; X Branş= 2,13) düzeyi arasında fark yok iken güçsüzlük [t(335)= -3,224, p<.05; (X Sınıf= 1,92; X Branş= 2,24], normsuzluk [t(335)= -2,885, p<.05; (X Sınıf= 2,24; X Branş= 2,59], anlamsızlık [t(335)= -3,654, p<.05; (X Sınıf= 1,75; X Branş= 2,10], kendine yabancılaşma [t(335)= -3,060, p<.05; (X Sınıf= 1,69; X Branş= 1,99], okula yabancılaşma [t(335)= -2,512, p<.05; (X Sınıf= 1,60; X Branş= 1,85] ve yabancılaşma [t(335)= -3,298 p<.05; (X Sınıf= 1,85; X Branş= 2,14] genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre branş öğretmenlerinin güçsüzlük, normsuzluk, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, okula yabancılaşma, yalıtılmışlık ve yabancılaşma genel düzeyleri sınıf öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Branş öğretmenlerinin ders saatinin az olması öğrencileriyle iletişiminin yetersiz olmasına sebep olabilmektedir. İletişimin sınıf yönetiminde önemli bir etken olduğu göz önünde bulundurulursa branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre kendilerini daha güçsüz hissetmektedir.

3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Genel ve Alt Boyutlar Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Bulguların bu bölümünde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin genel ve alt boyutlar açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgular incelenmiştir. Örgütsel sessizlik algısına ilişkin öğretmenlerin uygulanan ölçeğe verdikleri cevaplar Çizelge 3.7’de verilmektedir.

Çizelge 3.7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

Maddeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	1. Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	29	8,7	67	20,0	109	32,5	98	29,3	32
2. Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	35	10,4	76	22,7	107	31,9	83	24,8	34	10,1
3. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	11	3,3	34	10,1	51	15,2	152	45,4	87	26,0
4. Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlirler.	82	24,5	82	24,5	72	21,5	65	19,4	34	10,1
5. Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	33	9,9	71	21,2	100	29,9	83	24,8	48	14,3
6. Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	24	7,2	47	14,0	125	37,3	84	25,1	55	16,4
7. Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	10	3,0	24	7,2	60	17,9	135	40,3	106	31,6
8. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	36	10,7	73	21,8	96	28,7	75	22,4	55	16,4
10. Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	49	14,6	69	20,6	98	29,3	83	24,8	36	10,7

Çizelge 3.7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı (devamı)

11. Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	35	10,4	47	14,0	66	19,7	108	32,2	79	23,6
12. Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	35	10,4	57	17,0	76	22,7	108	32,2	59	17,6
13. Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	24	7,2	23	6,9	60	17,9	116	34,6	112	33,4
14. Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	29	8,7	44	13,1	73	21,8	116	34,6	73	21,8
15. Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	29	8,7	26	7,8	60	17,9	123	36,7	97	29,0
16. Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	32	9,6	50	14,9	91	27,2	104	31,0	58	17,3
17. Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	29	8,7	74	22,1	89	26,6	87	26,0	56	16,7
18. Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	24	7,2	39	11,6	108	32,2	91	27,2	73	21,8

Çizelge 3.7 incelendiğinde araştırmamıza katılan öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler “Katılıyorum” düzeyinde ‘Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler’ (%45,4) ve ‘Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler’ (%40,3) maddeleridir. Yani öğretmenler içsel memnuniyetin hem birey için hem de okul için önemli olduğunu savunmaktadır. Daha sonra en yüksek katılım “Orta düzeyde katılıyorum” ifadesiyle ‘Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar’ (%37,3) maddesine olmuştur. Bu da bize açıkça gösteriyor ki

öğretmenler bazı durumlarda düşündüklerini açıkça ifade etmektense sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeyleri alt boyutlar açısından da incelenmiş ve sonuçlar Çizelge 3.8’de verilmiştir.

Çizelge 3.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma
Okul Ortamı	3,15	0,866
Duygu	3,44	0,935
Kaynak	3,22	0,972
Yönetici	3,66	1,078
İzolasyon	3,32	1,092
Örgütsel Sessizlik Genel	3,33	0,846

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul ortamı düzeyleri 3,15 iken duygu 3,44, kaynak 3,22, yönetici 3,66, izolasyon 3,32 ve örgütsel sessizlik ölçeği genel düzeyleri ise 3,33’tür.

3.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Genel ve Alt Boyutlarda Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Bulguların bu bölümünde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin genel ve alt boyutlarda demografik değişkenlere göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular incelenmiştir. Cinsiyet, kıdem, medeni durum ve alan değişkenleri açısından öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği istatistiksel analizler ile ortaya konmuştur.

Çizelge 3.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Okul Ortamı	Kadın	186	3,10	0,876	-1,127	0,261
	Erkek	149	3,21	0,852		
Duygu	Kadın	186	3,38	0,931	-1,276	0,203
	Erkek	149	3,51	0,937		
Kaynak	Kadın	186	3,13	0,962	-1,933	0,054
	Erkek	149	3,33	0,976		
Yönetici	Kadın	186	3,66	1,088	0,015	0,988
	Erkek	149	3,66	1,070		
İzolasyon	Kadın	186	3,21	1,053	-2,035	0,043*
	Erkek	149	3,46	1,127		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	186	3,27	0,846	-1,540	0,124
Genel	Erkek	149	3,41	0,843		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin cinsiyeti ile okul ortamı [$t(335) = -1,127, p < .05; (X \text{ Kadın} = 3,10; X \text{ Erkek} = 3,21)$], duygu [$t(335) = -1,276, p < .05; (X \text{ Kadın} = 3,38; X \text{ Erkek} = 3,51)$], kaynak [$t(335) = -1,933, p < .05; (X \text{ Kadın} = 3,66; X \text{ Erkek} = 3,66)$], yönetici [$t(335) = 0,015, p < .05; (X \text{ Kadın} = 1,90; X \text{ Erkek} = 2,09)$] ve örgütsel sessizlik [$t(335) = -1,540, p < .05; (X \text{ Kadın} = 3,27; X \text{ Erkek} = 3,41)$] genel düzeyleri arasında fark yok iken izolasyon [$t(335) = -2,035, p < .05; (X \text{ Kadın} = 3,21; X \text{ Erkek} = 3,46)$] düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre erkek öğretmenlerin izolasyon düzeyleri kadın öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu farklılığın sebebi kadın öğretmenlerin iletişiminin erkek öğretmenlere göre daha fazla olmasından kaynaklanabilir.

Çizelge 3.10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Kıdem Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Okul Ortamı	1.10 Yıldan Az	117	3,27	0,812	3,764	0,024*	1-3
	2. 11-20 Yıl	101	3,21	0,930			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	2,98	0,840			
Duygu	1.10 Yıldan Az	117	3,56	0,926	1,779	0,170	-
	2. 11-20 Yıl	101	3,42	0,977			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	3,34	0,899			
Kaynak	1.10 Yıldan Az	117	3,34	0,950	1,678	0,188	-
	2. 11-20 Yıl	101	3,20	0,964			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	3,11	0,996			
Yönetici	1.10 Yıldan Az	117	3,75	0,956	0,654	0,521	-
	2. 11-20 Yıl	101	3,59	1,127			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	3,62	1,152			
İzolasyon	1.10 Yıldan Az	117	3,37	1,086	0,473	0,623	-
	2. 11-20 Yıl	101	3,36	1,089			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	3,24	1,104			
Örgütsel Sessizlik Genel	1.10 Yıldan Az	117	3,43	0,814	1,799	0,167	-
	2. 11-20 Yıl	101	3,33	0,874			
	3. 20 Yıldan Fazla	117	3,23	0,848			

*:p<0,05

Çizelge 3.10'dan izlenebileceği gibi öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinin karşılaştırıldığı ANOVA sonuçlarına göre; öğretmenlerin duygu [F(2-335)= 1,779; p> .05], kaynak [F(2-335)= 1,678; p> .05] ve yönetici [F(2-335)= 0,654; p> .05], izolasyon [F(2-335)= 0,473; p> .05] ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri [F(2-335)= 1,799; p> .05] kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturmazken okul ortamı algı düzeyleri [F(2-335)= 3,764; p> .05] kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

Buna göre kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin okul ortamı düzeyleri kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç bize mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin daha çok güvensizlik yaşadığını ve olumsuz geri bildirimlerden çekindikleri için sessiz kalmayı tercih ettiklerini gösteriyor olabilir.

Çizelge 3.11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Okul Ortamı	Bekar	61	3,44	0,920	2,967	0,003*
	Evli	274	3,08	0,841		
Duygu	Bekar	61	3,63	0,983	1,730	0,085
	Evli	274	3,40	0,920		
Kaynak	Bekar	61	3,60	0,953	3,485	0,001*
	Evli	274	3,13	0,957		
Yönetici	Bekar	61	3,94	0,957	2,266	0,024*
	Evli	274	3,60	1,095		
İzolasyon	Bekar	61	3,70	1,155	3,072	0,002*
	Evli	274	3,24	1,060		
Örgütsel Sessizlik Genel	Bekar	61	3,64	0,885	3,255	0,001*
	Evli	274	3,26	0,823		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin medeni durumu ile duygu [t(335)= 1,730, p<.05; (X Bekar= 3,63; X Evli= 3,40)] düzeyi arasında fark yok iken okul ortamı[t(335)= 2,967, p<.05; (X Bekar= 3,44; X Evli= 3,08)], kaynak[t(335)= 3,485, p<.05; (X Bekar= 3,60; X Evli= 3,13)], yönetici [t(335)= 2,266, p<.05; (X Bekar= 3,94; X Evli= 3,60)], izolasyon [t(335)= 3,072, p<.05; (X Bekar= 3,70; X Erkek= 3,24)] ve örgütsel sessizlik[t(335)= 3, 255 p<.05; (X Kadın= 3,64; X Evli= 3,26)] genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre bekar öğretmenlerin okul ortamı, kaynak, yönetici, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri evli öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bekar öğretmenler okulla ilgili bir sorun dile getirdiğinde çevresi tarafından problemlilik olarak görülüp, duyulan güvenin ve saygının azalmasından

korkuyor olabilir. Arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilme düşüncesi onları sessiz kalmaya itiyor olabilir.

Çizelge 3.12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Alan Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

	Alan	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Okul Ortamı	Sınıf	110	2,90	0,904	-3,674	0,000*
	Branş	225	3,27	0,823		
Duygu	Sınıf	110	3,28	0,914	-2,246	0,025*
	Branş	225	3,52	0,936		
Kaynak	Sınıf	110	2,95	1,026	-3,593	0,000*
	Branş	225	3,35	0,919		
Yönetici	Sınıf	110	3,59	1,171	-0,804	0,422
	Branş	225	3,69	1,031		
İzolasyon	Sınıf	110	3,15	1,138	-2,037	0,042*
	Branş	225	3,41	1,060		
Örgütsel Sessizlik Genel	Sınıf	110	3,13	0,881	-2,999	0,003*
	Branş	225	3,43	0,814		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin alanı ile yönetici [t(335)= -0,804, p<.05; (X Sınıf= 3,59; X Branş= 3,69) düzeyi arasında fark yok iken okul ortamı [t(335)= -3,674, p<.05; (X Sınıf= 2,90; X Branş= 3,27], duygu [t(335)= -2,246, p<.05; (X Sınıf= 3,28; X Branş= 3,52], kaynak [t(335)= -3,593, p<.05; (X Sınıf= 2,95; X Branş= 3,35], izolasyon [t(335)= -2,037, p<.05; (X Sınıf= 3,15; X Branş= 3,41] ve örgütsel sessizlik [t(335)= -2,999 p<.05; (X Sınıf= 3,13; X Branş= 3,43] genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Buna göre branş öğretmenlerinin okul ortamı, duygu, kaynak, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri sınıf öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Branş öğretmenlerinin haftalık ders saatlerinin az olmasından dolayı okulda bulunma süreleri sınıf öğretmenlerine göre daha kısadır. Bu da onları daha çok boyun eğme davranışına itiyor olabilir.

3.5. Öğretmenlerin Yabancılaşma ve Örgütsel Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Bulguların bu bölümünde öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel algı düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin bulgular incelenmiştir. Yabancılaşma ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkilere ait sonuçlar Çizelge 3.13'te verilmektedir.

Çizelge 3.13. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Korelasyon)

		Güçsüzlük	Normsuzluk	Anlamsızlık	Kendine Yabancılaşma	Okula Yabancılaşma	Yalıtılmışlık	Yabancılaşma Genel
Okul Ortamı	r	0,421**	0,573**	0,432**	0,484**	0,456**	0,482**	0,558**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Duygu	r	0,459**	0,493**	0,463**	0,458**	0,453**	0,505**	0,561**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kaynak	r	0,464**	0,532**	0,546**	0,527**	0,532**	0,538**	0,620**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Yönetici	r	0,291**	0,420**	0,322**	0,328**	0,361**	0,391**	0,414**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İzolasyon	r	0,390**	0,421**	0,486**	0,471**	0,517**	0,486**	0,547**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Sessizlik Genel	r	0,474**	0,570**	0,531**	0,534**	0,545**	0,562**	0,634**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*:p<0,05

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda “Okul Ortamı” ile “Güçsüzlük”, “Normsuzluk”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma”, “Okula Yabancılaşma”, “Yalıtılmışlık” ve “Yabancılaşma Genel” arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

“Duygu” ile “Güçsüzlük”, “Normsuzluk”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma”, “Okula Yabancılaşma”, “Yalıtılmışlık” ve “Yabancılaşma Genel”

arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

“Kaynak” ile “Güçsüzlük”, “Normsuzluk”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma”, “Okula Yabancılaşma”, “Yalıtılmışlık” ve “Yabancılaşma Genel” arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

“Yönetici” ile “Güçsüzlük”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma”, “Okula Yabancılaşma”, “Yalıtılmışlık” arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmakta iken “Normsuzluk” ve “Yabancılaşma Genel” arasında ise pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

“İzolasyon” ile “Güçsüzlük” arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmakta iken “Normsuzluk”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma”, “Okula Yabancılaşma”, “Yalıtılmışlık” ve “Yabancılaşma Genel” arasında ise pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

“Örgütsel Sessizlik Genel” ile “Güçsüzlük”, “Normsuzluk”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma”, “Okula Yabancılaşma”, “Yalıtılmışlık” ve “Yabancılaşma Genel” arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Elde edilen sonuçlara baktığımızda; öğretmenlerimizin tüm alt boyutlarıyla okula yabancılaşmalarının okulda sessiz kalmalarına sebep olabilmektedir. Yani birey okula ya da kendine yabancılaşması durumunda kendini soyutlayarak düşüncelerini gizlemekte ve meslektaşlarıyla iletişimi de azaltmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışan örgütsel kararlar alınırken pasif durumda kalır, kendi düşüncelerini ifade etmekten kaçınır.

İşine yabancılaşmış birey, hem zihinsel hem fiziksel kapasitesini hiçe sayarak, yaratıcılığını köreltir, her işi yapmak zorunda olduğu için yapar, görevi dışındaki etkinliklere ilgi duymaz. Bu da iş yerinin üretim sürecini ya da okuldaki eğitim-öğretim sürecini olumsuz yönde etkiler.

3.6. Öğretmenlerin Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sessizlik Algılarını Hangi Derecede Yordadığına İlişkin Bulgular

Tablo 3.1. Yabancılaşma Algılarının “Okul Ortamı” Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan Standart Hata	Standardize Beta	t	p	VIF
Sabit	1,685	0,115	14,593	0,000*	
Güçsüzlük	-0,047	0,072	-0,043	0,519	2,450
Normsuzluk	0,396	0,051	0,460	7,809	0,000* 1,896
Anlamsızlık	-0,155	0,085	-0,150	-1,835	0,067 3,651
Kendine Yabancılaşma	0,171	0,082	0,166	2,096	0,037* 3,422
Okula Yabancılaşma	0,180	0,074	0,176	2,428	0,016* 2,859
Yalıtılmışlık	0,121	0,072	0,121	1,674	0,095 2,857

F=16,678 p=0,000 R²=0,399 Düzeltilmiş R²=0,388 Durbin Watson=1,712 *:p<0,05

Yabancılaşma algılarının “Okul Ortamı” üzerindeki etkisini incelemek için kurulan doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yabancılaşma algıları “Okul Ortamı” alt boyutundaki değişimin %38,8’ini açıklamaktadır. VIF ve Durbin Watson değerleri incelendiğinde modelde otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmüştür.

Yabancılaşma algılarının katsayıları incelendiğinde “Normsuzluk”, “Kendine Yabancılaşma” ve “Okula Yabancılaşma” değişkenlerinin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı iken “Güçsüzlük”, “Anlamsızlık” ve “Yalıtılmışlık” değişkenlerinin katsayıları ise anlamsızdır.

Buna göre “Normsuzluk” alt boyutundaki bir birimlik artış “Okul Ortamı” alt boyutunda 0,396 artışa neden olmaktadır. “Kendine Yabancılaşma” alt boyutundaki bir birimlik artış “Okul Ortamı” alt boyutunda 0,171 artışa neden olmaktadır. “Okula Yabancılaşma” alt boyutundaki bir birimlik artış “Okul Ortamı” alt boyutunda 0,180 artışa neden olmaktadır.

Model:

Okul Ortamı=1,685+0,396*Normsuzluk+0,171*Kendine

Yabancılaşma+0,180*Okula Yabancılaşma

Tablo 3.2. Yabancılaşma Algılarının “Duygu” Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan B	Standart Hata	Standardize Beta	t	p	VIF
Sabit	1,876	0,131		14,353	0,000*	
Güçsüzlük	0,092	0,082	0,079	1,129	0,260	2,450
Normsuzluk	0,246	0,057	0,265	4,285	0,000*	1,896
Anlamsızlık	0,003	0,096	0,002	0,026	0,979	3,651
Kendine Yabancılaşma	0,036	0,092	0,032	0,391	0,696	3,422
Okula Yabancılaşma	0,126	0,084	0,114	1,499	0,135	2,859
Yalıtılmışlık	0,224	0,082	0,208	2,738	0,007*	2,857

F=16,490 p=0,000 R²=0,339 Düzeltilmiş R²=0,327 Durbin Watson=1,854 *:p<0,05

Yabancılaşma algılarının “Duygu” üzerindeki etkisini incelemek için kurulan doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yabancılaşma algıları “Duygu” alt boyutundaki değişimin %32,7’sini açıklamaktadır. VIF ve Durbin Watson değerleri incelendiğinde modelde otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmüştür.

Yabancılaşma algılarının katsayıları incelendiğinde “Normsuzluk” ve “Yalıtılmışlık” değişkenlerinin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı iken “Güçsüzlük”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma” ve “Okula Yabancılaşma” değişkenlerinin katsayıları ise anlamsızdır.

Buna göre “Normsuzluk” alt boyutundaki bir birimlik artış “Duygu” alt boyutunda 0,246 artışa neden olmaktadır. “Yalıtılmışlık” alt boyutundaki bir birimlik artış “Duygu” alt boyutunda 0,224 artışa neden olmaktadır.

Model:

$$\text{Duygu} = 1,876 + 0,246 * \text{Normsuzluk} + 0,224 * \text{Yalıtılmışlık}$$

Tablo 3.3. Yabancılaşma Algılarının “Kaynak” Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan Standart Hata	Standardize Beta	t	p	VIF
Sabit	1,490	0,128	11,646	0,000*	
Güçsüzlük	-0,049	0,080	-0,040	0,542	2,450
Normsuzluk	0,285	0,056	0,295	5,078	0,000* 1,896
Anlamsızlık	0,149	0,094	0,128	1,588	0,113 3,651
Kendine Yabancılaşma	0,054	0,090	0,047	0,597	0,551 3,422
Okula Yabancılaşma	0,246	0,082	0,214	3,003	0,003* 2,859
Yalıtılmışlık	0,142	0,080	0,126	1,767	0,078 2,857

$$F=38,769 \quad p=0,000 \quad R^2=0,415 \quad \text{Düzeltilmiş } R^2=0,404 \quad \text{Durbin Watson}=1,921 \quad *:p<0,05$$

Yabancılaşma algılarının “Kaynak” üzerindeki etkisini incelemek için kurulan doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yabancılaşma algıları “Kaynak” alt boyutundaki değişimin %40,4’ünü açıklamaktadır. VIF ve Durbin Watson değerleri incelendiğinde modelde otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmüştür.

Yabancılaşma algılarının katsayıları incelendiğinde “Normsuzluk” ve “Okula Yabancılaşma” değişkenlerinin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı iken “Güçsüzlük”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma” ve “Yalıtılmışlık” değişkenlerinin katsayıları ise anlamsızdır.

Buna göre “Normsuzluk” alt boyutundaki bir birimlik artış “Kaynak” alt boyutunda 0,285 artışa neden olmaktadır. “Okula Yabancılaşma” alt boyutundaki bir birimlik artış “Kaynak” alt boyutunda 0,246 artışa neden olmaktadır.

Model:

Kaynak=1,490+0,285*Normsuzluk+0,246*Okula Yabancılaşma

Tablo 3.4. Yabancılaşma Algılarının “Yönetici” Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan B	Standart Hata	Standardize Beta	t	p	VIF
Sabit	2,308	0,163		14,180	0,000*	
Güçsüzlük	-0,112	0,102	-0,083	-1,101	0,272	2,450
Normsuzluk	0,373	0,071	0,348	5,220	0,000*	1,896
Anlamsızlık	-0,073	0,119	-0,056	-0,609	0,543	3,651
Kendine Yabancılaşma	-0,010	0,115	-0,008	-0,086	0,931	3,422
Okula Yabancılaşma	0,219	0,104	0,172	2,101	0,036*	2,859
Yalıtılmışlık	0,214	0,102	0,172	2,095	0,037*	2,857

F=16,360 p=0,000 R²=0,230 Düzeltilmiş R²=0,216 Durbin Watson=2,147 *:p<0,05

Yabancılaşma algılarının “Yönetici” üzerindeki etkisini incelemek için kurulan doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yabancılaşma algıları “Kaynak” alt boyutundaki değişimin %21,6’sını açıklamaktadır. VIF ve Durbin Watson değerleri incelendiğinde modelde otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmüştür.

Yabancılaşma algılarının katsayıları incelendiğinde “Normsuzluk”, “Okula Yabancılaşma” ve “Yalıtılmışlık” değişkenlerinin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı iken “Güçsüzlük”, “Anlamsızlık” ve “Kendine Yabancılaşma” değişkenlerinin katsayıları ise anlamsızdır.

Buna göre “Normsuzluk” alt boyutundaki bir birimlik artış “Yönetici” alt boyutunda 0,373 artışa neden olmaktadır. “Okula Yabancılaşma” alt boyutundaki bir birimlik artış “Yönetici” alt boyutunda 0,219 artışa neden olmaktadır. “Yalıtılmışlık” alt boyutundaki bir birimlik artış “Yönetici” alt boyutunda 0,214 artışa neden olmaktadır.

Model:

$$\text{Yönetici} = 2,308 + 0,373 * \text{Normsuzluk} + 0,219 * \text{Okula Yabancılaşma} + 0,214 * \text{Yalıtılmışlık}$$

Tablo 3.5. Yabancılaşma Algılarının “İzolasyon” Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan B	Standart Hata	Standardize Beta	t	p	VIF
Sabit	1,671	0,154		10,868	0,000*	
Güçsüzlük	-0,085	0,096	-0,062	-0,879	0,380	2,450
Normsuzluk	0,204	0,067	0,189	3,029	0,003*	1,896
Anlamsızlık	0,173	0,113	0,133	1,537	0,125	3,651
Kendine Yabancılaşma	0,038	0,109	0,030	0,354	0,723	3,422
Okula Yabancılaşma	0,369	0,099	0,287	3,749	0,000*	2,859
Yalıtılmışlık	0,123	0,096	0,098	1,277	0,202	2,857

$$F=26,809 \quad p=0,000 \quad R^2=0,329 \quad \text{Düzeltilmiş } R^2=0,317 \quad \text{Durbin Watson}=2,085 \quad *:p<0,05$$

Yabancılaşma algılarının “İzolasyon” üzerindeki etkisini incelemek için kurulan doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yabancılaşma algıları “İzolasyon” alt boyutundaki değişimin %31,7’sini açıklamaktadır. VIF ve Durbin Watson değerleri incelendiğinde modelde otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmüştür.

Yabancılaşma algılarının katsayıları incelendiğinde “Normsuzluk” ve “Okula Yabancılaşma” değişkenlerinin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı iken “Güçsüzlük”, “Anlamsızlık”, “Kendine Yabancılaşma” ve “Yalıtılmışlık” değişkenlerinin katsayıları ise anlamsızdır.

Buna göre “Normsuzluk” alt boyutundaki bir birimlik artış “İzolasyon” alt boyutunda 0,204 artışa neden olmaktadır. “Okula Yabancılaşma” alt boyutundaki bir birimlik artış “İzolasyon” alt boyutunda 0,369 artışa neden olmaktadır.

Model:

$$\text{İzolasyon}=1,671+0,204*\text{Normsuzluk}+0,369*\text{Okula Yabancılaşma}$$

Tablo 3.6. Yabancılaşma Algılarının “Örgütsel Sessizlik” Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan		Standardize	T	p	VIF
	B	Standart Hata	Beta			
abit	1,764	0,108		16,339	0,000*	
üçsüzlük	-0,041	0,068	-0,039	-0,612	0,541	2,450
ormsuzluk	0,304	0,047	0,362	6,422	0,000*	1,896
nlamsızlık	0,024	0,079	0,024	0,304	0,762	3,651
endine Yabancılaşma	0,064	0,076	0,063	0,836	0,404	3,422
kula Yabancılaşma	0,227	0,069	0,227	3,286	0,001*	2,859
alıtılmışlık	0,160	0,068	0,163	2,361	0,019*	2,857

$$F=44,724 \quad p=0,000 \quad R^2=0,450 \quad \text{Düzeltilmiş } R^2=0,440 \quad \text{Durbin Watson}=1,961 \quad *:p<0,05$$

Yabancılaşma algılarının “Örgütsel Sessizlik” üzerindeki etkisini incelemek için kurulan doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yabancılaşma algıları “Örgütsel Sessizlik” alt boyutundaki değişimin %44’ünü açıklamaktadır. VIF ve Durbin Watson değerleri incelendiğinde modelde otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmüştür.

Yabancılaşma algılarının katsayıları incelendiğinde “Normsuzluk”, “Okula Yabancılaşma” ve “Yalıtılmışlık” değişkenlerinin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı iken “Güçsüzlük”, “Anlamsızlık”, ve “Kendine Yabancılaşma” değişkenlerinin katsayıları ise anlamsızdır.

Buna göre “Normsuzluk” alt boyutundaki bir birimlik artış “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinde 0,204 artışa neden olmaktadır. “Okula Yabancılaşma” alt boyutundaki bir birimlik artış “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinde 0,227 artışa neden olmaktadır. “Yalıtılmışlık” alt boyutundaki bir birimlik artış “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinde 0,160 artışa neden olmaktadır.

Model:

$$\text{Örgütsel Sessizlik}=1,764+0,304*\text{Normsuzluk}+0,227*\text{Okula Yabancılaşma}+0,160*\text{Yalıtılmışlık}$$

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde öğretmenlerin yabancılaşma ile örgütsel sessizlik algılarından elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmektedir. Eğitim kurumlarında yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşadıkları yabancılaşma 2,04 “nadiren” düzeyinde bulunmuştur. Yabancılaşma alt boyutları, ortalamaları açısından değerlendirildiğinde, en yüksek oranda yabancılaşmanın “normsuzluk” boyutunda olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin normsuzluk düzeyleri 2,48; güçsüzlük düzeyleri 2,13; yalıtılmışlık düzeyi 2,07; anlamsızlık düzeyi 1,99 ile “Nadiren” olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeylerinin kendine yabancılaşma alt boyutuna baktığımızda ise ortalamaların 1,89 ve okula yabancılaşma alt boyutunun 1,76 olduğunu görürüz. Bu sonuçlarla öğretmenlerin materyal eksikliği, fiziksel koşullar, bürokratik yapı ya da ekonomik sorunlar gibi bazı yabancılaştırıcı koşullar altında bulunmalarına rağmen yabancılaşmayı “Nadiren” yaşadıkları görülmüştür.

Bu araştırmada öğretmenlerin cinsiyeti ile güçsüzlük, normsuzluk, yalıtılmışlık ve yabancılaşma genel düzeyleri arasında fark yok iken anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve okula yabancılaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve okula yabancılaşma düzeyleri kadın öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Uygulanan analiz sonucunda öğretmenlerin kıdemi ile anlamsızlık, okula yabancılaşma ve yalıtılmışlık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamakta iken güçsüzlük, normsuzluk, kendine yabancılaşma ve yabancılaşma genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin güçsüzlük ve yabancılaşma genel düzeyleri kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin normsuzluk düzeyleri kıdemi 11-20 yıl ve 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha düşüktür. Kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin kendine yabancılaşma düzeyleri kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Bu araştırmada öğretmenlerin medeni durumu ile güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve yabancılaşma genel düzeyleri arasında fark yok iken normsuzluk, okula yabancılaşma ve yalıtılmışlık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bekar öğretmenlerin normsuzluk, okula yabancılaşma ve yalıtılmışlık düzeyleri evli öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin alanı ile yalıtılmışlık düzeyleri arasında fark yok iken güçsüzlük, normsuzluk, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, okula yabancılaşma ve yabancılaşma genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre branş öğretmenlerinin güçsüzlük, normsuzluk, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, okula yabancılaşma ve yabancılaşma genel düzeyleri sınıf öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Hoşgörür (1997), "Eğitim İşgörenlerinin Örgütsel Tutumları" isimli doktora tezi çalışmasında, öğretmenlerin mesleğe yabancılaşma durumlarını incelemiştir. Çalışmanın amacı, Samsun il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tutumlarının saptanmasıdır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin nadiren okullarına karşı yabancılaşma yaşadıkları saptanmıştır (Akt. Aslan, 2008). Ayrıca Eryılmaz (2010) da, özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla yaptığı araştırmada öğretmenlerin "nadiren" yabancılaşma yaşadıklarını tespit etmiştir. Kasapoğlu (2015) ise öğretmenlerin işe yabancılaşma konusunda ciddi bir sorun yaşamadığını, okula ve öğrencilerine yeterli katkıyı yaptıklarını, öğrencileriyle iletişim kurmakta herhangi bir sıkıntı yaşamadığını belirtmiştir.

Kınık (2010) resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma algı düzeylerini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında alt boyutlar açısından bakıldığında, en çok normsuzluk boyutunda yabancılaşma tespit etmiştir. Sonra sırası ile güçsüzlük, yalıtılmışlık, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve okula yabancılaşma boyutlarında görüldüğü söylenebilir. Yabancılaşma en düşük düzeyde okula yabancılaşma boyutunda görülmüştür.

Elma (2003) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin yalıtılmışlık boyutuna ilişkin algıları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu duyguyu nadiren yaşadıkları görülmektedir.

Kösterelioğlu (2011) tarafından yapılan ilköğretim öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşması arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada “Güçsüzlük” boyutunun “Nadiren” olduğu görülmüştür. Emir (2012) ortaöğretim öğretmenlerinin yabancılaşma düzeylerine ilişkin hazırladığı tezde normsuzluk boyutunda algılanan yabancılaşma düzeyinin “nadiren” olduğu sonucuna ulaşmıştır (X=2,437).

Mahmutyazıcıoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmada örneklem grubunu oluşturan bireylerin mesleğe yabancılaşma ölçeği anlamsızlık duygusu alt boyutu puanlarının ortalaması 1,96 ile benzer sonuçta denebilir.

alışır (2006) ilköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin anlamsızlık boyutuna ilişkin yabancılaşmaları anlamlı farklılık göstermiştir. Erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre kendilerini ve işini daha anlamsız bulmaktadır. Ataş ve Ayık (2013) tarafından yapılan araştırmada elde edilen sonuç ise, erkek öğretmen adaylarının kız öğretmen adaylarına kıyasla daha yüksek düzeyde okula yabancılaşma yaşamalarıdır.

şimşek, Balay ve şimşek (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin hizmet sürelerinin genel yabancılaşma ve güçsüzlük alt boyutunda anlamlı bir fark oluşurmazken, 1-5 yıl ve 6-10 yıl görev yapan öğretmenlerin normsuzluk boyutundaki yabancılaşma düzeyleri 11-20 yıl görev yapanlardan anlamlı biçimde daha düşüktür. Bununla birlikte Elma (2003) alışmasında öğretmenlerin güçsüzlük biçimindeki işe yabancılaşma algılarının kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. 7-12 yıl arasında kıdemi olan öğretmenler, 19-24 yıl kıdemi olan öğretmenler ve 1-6 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin güçsüzlük biçimindeki işe yabancılaşma algıları, 25 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek bulunmuştur. Buna karşın Aydın (2015) kıdem değişkeninde güçsüzlük algısının en yüksek 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin olduğunu görmüştür; anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma algısı en yüksek öğretmenler ise 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerdir.

Kösterelioğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada güçsüzlük ve yalıtılmışlık boyutlarında bekar öğretmenlerde yabancılaşma düzeyine ilişkin algıları evli öğretmenlere göre daha fazla olduğu saptanırken, Kımık(2010)’ın

araştırmasında toplumsal yalıtılmışlık boyutunda evli-bekar öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark söz konusudur. Yalıtılmışlık boyutu bakımından bekar öğretmenlerde yabancılaşma düzeyinin evli olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık Mahmutyazıcıoğlu (2015) öğretmenlerin Okul Öncesi Mesleğe Yabancılaşma Ölçeği'nin anlamsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma, güçsüzlük, normsuzluk alt boyutu puanları ile Okul Öncesi Mesleğe Yabancılaşma Ölçeği toplam puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptığı istatistiksel analizler sonucunda grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılığı anlamlı bulmamıştır.

Kılıçık (2011) branş değişkeni açısından, işe yabancılaşmanın “Güçsüzlük” ve “Anlamsızlık” alt boyutlarında ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta fakat “Yalıtılmışlık” alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca Çalışır (2006) öğretmenlerin güçsüzlük ve anlamsızlık biçimindeki işe yabancılaşmaları öğretmen alanı açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir. Branş öğretmenlerinin güçsüzlük ve anlamsızlık biçimindeki işe yabancılaşmaları sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre kendilerini daha güçsüz, işlerini daha anlamsız bulmaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin genel ortalaması ve standart sapmasına bakıldığında ölçeği cevaplayan katılımcıların örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik algıları orta düzeydedir ($X = 3,33$). Ölçeğin standart sapma değeri ölçeği cevaplayan katılımcıların birbirlerine benzer cevaplar verdiklerini göstermektedir ($S.S.=0,846$). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarındaki görüşleri yönetici ve duygu alt boyutlarında katılıyorum düzeyinde, izolasyon, sessizliğin kaynağı ve okul ortamı alt boyutlarında orta düzeyde katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının en yüksek olduğu alt boyut yönetici ($X = 3,66$) boyutudur. Daha sonra sırayla duygu ($X = 3,44$), izolasyon ($X = 3,32$), sessizliğin kaynağı ($X = 3,22$), okul ortamı ($X = 3,15$) gelmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın okul ortamı boyutunda ($S.S = 0,886$), en heterojen dağılımın da izolasyon boyutunda ($S.S. = 1,092$) gerçekleştiği görülmektedir. Araştırmada, örgütsel sessizliğin

yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklandığı yönünde bir kanaat ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin duygu boyutundan aldıkları puanların ortalamasına bakıldığında ($X = 3,44$) yüksek düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Duygu boyutunda ‘öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler’ maddesine çoğunluğun verdiği cevap katılıyorum (% 40,3) ifadesi olurken; ‘öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler’ maddesine çoğunluğun verdiği cevap orta düzeyde katılıyorum (% 39,9) ifadesi olmuştur. Sonuçlara bakıldığında devlet okulu öğretmenlerinin içsel memnuniyetsizlik durumunda endişe ve stres yaşadıkları görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin izolasyon boyutunun ortalaması ise 3,32’dir. Bu boyuta ait ‘Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler’ maddesine öğretmenlerin %21,8’i her zaman, %27,2’si genellikle, %32,2’si bazen, %11,6’sı bazen, %7,6’sı hiçbir zaman cevabını vermiştir.

Öğretmenlerin, örgütsel sessizliğin alt boyutları hakkındaki görüşleri sessizliğin kaynağı alt boyutunda kısmen katılıyorum ($X = 3,22$) düzeyindedir. Örgütsel Sessizliğin Ortam Faktörünün ortalaması 3,15 olup orta düzeydedir. Bu da öğretmenlerin çalıştıkları ortamdan dolayı sessiz kalma davranışına yöneldiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyeti sessiz kalma alt boyutlarından okul ortamı, duygu, kaynak, yönetici ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri arasında fark yok iken izolasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin izolasyon düzeyleri kadın öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin kıdemi ile duygu, kaynak, yönetici, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamakta iken okul ortamı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin okul ortamı düzeyleri kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumu duygu düzeyleri arasında fark yok iken okul ortamı, kaynak, yönetici, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre bekar öğretmenlerin okul ortamı, kaynak, yönetici, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri evli öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırmamızda öğretmenlerin alanı ile yönetici düzeyleri arasında fark yok iken okul ortamı, duygu, kaynak, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre branş öğretmenlerinin okul ortamı, duygu, kaynak, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri sınıf öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Nartgün ve İşleyici (2013) “Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri” isimli makalesinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini “orta” bulmuştur. Nartgün ve Kartal’ın (2013) araştırmasında da, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları çalışmamızı destekler niteliktedir.

Daşçı’nın (2014) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının en yüksek olduğu alt boyut yönetici boyutudur. İki araştırma sonucu paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin yöneticileriyle olan ilişkilerinin kurumda sessiz kalıp kalmamalarına etki eden önemli bir faktör diyebiliriz. Okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerini ifade edebilecekleri daha demokratik bir okul iklimi oluşturabilir. Sessizliğin kaynağı alt boyutunda kısmen katılıyorum düzeyinde olmasıyla Nartgün ve Kartal’ın (2013) çalışmaları araştırmamızı destekler niteliktedir ($X = 2,65$). Ayrıca Paşa’nın (2015) bulgularına baktığımızda, öğretmenler, kendileriyle ilgili herhangi bir sorunda yöneticileriyle konuşma konusunda kendilerini daha rahat hissederken, yöneticileriyle fikir ayrılığı içerisinde olduklarında genellikle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Öztürk’ün (2015) ortam faktörünün genel ortalaması incelendiğinde, ölçeği cevaplayan katılımcıların örgütsel sessizliğin ortam faktörüne yönelik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir ($X=3,12$). Kahveci’nin (2010) araştırmasında da ortam faktörünün ortalaması 3,28 olup benzer sonuçlar bulunmuştur.

Kutlay'ın (2012) "Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi" isimli çalışmada 30 yaş altı çalışanların 31-40 yaşındaki çalışanlara kıyasla sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu, cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerde kabullenmeye ilişkin sessizlik düzeyinin kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Alparslan (2010) öğretim elemanları üzerinde yaptığı çalışmada ise sessizlik davranışlarının cinsiyete bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Kutlay (2012) çalışmasında örgütsel sessizliğin bütün alt boyutlarında 30 yaş altı çalışanların sessizlik düzeylerinin 31-40 yaşındakilerden daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Taşkiran'ın (2010) "Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü" üzerine yaptığı bir çalışmada hizmet süresi ile genel sessizlik arasında olumsuz bir ilişki vardır. Buna göre çalışanların çalışma süreleri arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumları azalmaktadır. İki çalışma da çalışmamızla paralellik göstermektedir. Buna karşın Yüksel (2015) yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan okul çalışanlarının unvanlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılaşmaların olmadığını görmüştür.

Literatürde yapılan çalışmalarda (Yanık, 2012) çalışanların medeni durumlarına göre sessizlik düzeylerinde farklılıklar olduğu yönünde bulgulara ulaşılırken, Kolay (2012) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise sessizlik düzeyinin medeni durumu göre farklılık göstermediği yönünde bulgulara da ulaşılabilmektedir. Yanık'ın (2012) çalışması bulgularımızı destekler niteliktedir. Buna karşılık Önal (2015) otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada evli işgörenlerin, örgüte ve örgüt içindeki diğer çalışanlara zarar gelmemesi için sessiz kalma davranışını daha fazla gösterdiklerini söylemektedir.

Kahveci'nin (2010) çalışmasında ortam faktörü ile branş değişkeni arasındaki ilişkilere ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F= 3,321$; $p= ,011$). "Sınıf" branşında bulunan katılımcıların ortalamaları "Dil" ve "Sayısal Alanlar" branşında bulunan katılımcıların ortalamalarından daha düşüktür. Ortalamalar arasındaki bu farklılık istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

Araştırmamızın sonucunda örgütsel sessizliğin alt boyutlarından "Duygu", "Kaynak" ve "Okul Ortamı" ve "Örgütsel Sessizlik Genel" ile yabancılaşmanın

tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki öğretmenlerin yabancılaşma duygusunun büyümesi daha fazla sessizliğe ve daha fazla korunmacı bir kişiliğe dönüşmesine sebep olabilmektedir. Artan sessizlik ve yabancılaşma ile kararlara katılımın, bilgi paylaşımının, örgütsel bağlılığın, performansın, örgüt için faydalı olma isteğinin, örgütsel verimliliğin azaldığı görülmektedir. Örgütsel davranış alanında son yıllarda yeni gelişen konular arasında olan örgütsel sessizlik konusu ile ilgili yapılan araştırma sayısı azdır. Bu anlamda alan yazına katkı sağlaması amacıyla literatürde ilk kez örgütsel sessizlik ve yabancılaşma değişkenleri beraber ele alınmıştır.

Bu çalışmanın, uygulayıcıları bilgilendirici ve yönlendirici çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve örgütsel başarı için farklı bir bakış açısı kazanmalarını sağlaması açısından önemli olduğuna inanılmaktadır. Öğretmenlerin performanslarını üst seviyeye taşıma çabasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öneriler

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

a. Yabancılaşmanın en aza indirilerek öğretmenlerin verimli bir şekilde eğitim – öğretim hizmetine katılması için okul yöneticileri düzenli aralıklarla öğretmenlerle bir araya gelerek problemlerini dinlemeli, örgüt içinde ve dışında sosyal destek sağlamalıdır.

b. Örgüt içindeki bürokrasiyi azaltarak karar mekanizmalarına öğretmenleri de dahil ederek daha katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

c. Öğretmenlerin monotonluktan çıkaracak, anlamsızlık duygusunu yok edecek, örgüt içi iletişimin artırılmasına yönelik etkinlikler düzenlenmelidir.

d. Öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutmaları sağlanmalı, güdüleyici bir okul iklimi oluşturulmalı, çabaları takdir edilmeli, geri dönüt sağlanmalıdır.

e. Okullarda örgütsel sessizliğin oluşumunu önlemek amacıyla, yöneticilerin otoriter bir tutum sergilemekten çok, farklı görüşlere saygılı herkesin düşüncesini rahatça ifade edebileceği bir okul ortamı oluşturulmalıdır.

f. Sessizliğin önlenmesinde etik değerler göz önünde tutularak kendini açıkça ifade eden öğretmene olumsuz geri bildirimler verilmemelidir.

g. Yabancılaşma ya da sessizlik hakkında ya da onların gelişimine katkıda bulunacak konularda hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve bunlara katılım özendirilmelidir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

a. Bu çalışma devlet ilk ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Benzer bir çalışma özel okullar ya da ortaöğretimde eğitim - öğretim yapan öğretmenlere yönelik yapılabilir.

b. Yabancılaşma ile diğer örgütsel davranış konuları arasında farklı bir çalışma yapılabilir.

c. Benzer bir çalışma diğer meslek gruplarıyla ve farklı değişkenlerle (yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyi vb.) yapılabilir.

d. Araştırma sadece bir ilin ilçesini kapsadığı için daha geniş bir alanda ve nitel verilerle de desteklenerek yapılabilir.

e. Yabancılaşma ve sessizliğin nedenlerine ya da önlenmesine yönelik daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgün, E., (1999). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın K., M. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ile İş Yabancılaşması Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldemir, C., 1983, “Yöneticilerin Güç Tipleri İle İş’e Yabancılaşma ve İş doyumunu
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Alkan T. ve Ergil D. (1980). *Siyaset Psikolojisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arasındaki İlişkiler” , *AMME İdaresi Dergisi*,16-1:61-77,Mart.
- Aslan, H. (2008). *Endüstri Meslek Liselerinde Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleğe ve Kuruma Yabancılaşma Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.
- Ataş, Ö. ve Ayık, A. (2013). “Öğretmen Adaylarında Okula Yabancılaşma”. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, s.103-122.

- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile İşe Yabancılaşma Alguları Arasındaki İlişki*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, Ö. (2005). "Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, C. 15 S: 12 s.319-348.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım, Yayım, Dağıtım.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayhan V. (1995). *Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma*. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bowen, F., K. Blackmon, (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, (September) s. 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors* Dissertation. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). USA: Ohio State University.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cevizci, A. (2010). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Say Yayınları.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16, S:1 s.145-162.
- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.17, S:1 s.117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır S.Y. ve Eğinli A.T. (2010). “Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi (Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin İçeriklerine Yönelik Kültürel Analiz)”. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S: 2 s.178-204.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, Z. (2014). *Yabancılaşma Kuramı Çerçevesinde Emek Süreci ve Bilgi İşçileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, R. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleklerine Yabancılaşmasına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma(Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Demir, M. ve Demir, Ş. (2012). “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumlar Örneği”. *Milli Eğitim Dergisi*, (193), 184-200.
- Doğan, İ. (1998). *İletişim ve Yabancılaşma: Yazılı Kültürümüzde İlkler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O’Neil, R.M., Hayes, E. ve Wierba, E.E. (1997). “Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers”, *Strategic management journal*, 18 (5): 407-425.
- Dyne, L.V., Ang, S.& Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal Of Management Studies* 40:6 0022-2380
- Edmondson, A.C. ve Detert, J.R. (2005). “The Role of Speaking Up in Worklife Balancing”, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives* kitabı içinde, Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.
- Ehtiyar, R., M., Yanardağ, (2008). “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, Tourism and Hospitality Management” 14(1), 51-68.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Emir, S. (2012). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Yabancılaşma Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ercan, A. (2014). *Sessizleşen Örgütlerde Özyeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan-Arslan, Z. H. (2006). *Arthur Miller'ın Oyunlarında Amerikan Hülyası ve Yabancılaşma Olgusu*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erjem, Y. (2005). "Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4(3).
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi*, C.16, S:2 s.97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryılmaz, A. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*.

Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fromm, E. (1995). *Çağımızın Özgürlük Sorunu*. (Çev. Bozkurt Güvenç). İstanbul: Gündoğan Yayınevi.

Fromm, E. (1996). *Sağlıklı Toplum*. (Çev. Y. Salman ve Z. Tanrısever). İstanbul: Payel Yayınları.

Gephart, J. J. K., Detert J. R., Trevin L. K. E. ve Amy C., (2009). “Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work”, *Research in Organizational Behavior*, Cilt 29, s. 1-31.

Glauser, M.J. (1984). “Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis, Human Relations”,37, 613-643.

Güçlü, A., Yolsal Ü. H., Uzun E. ve Uzun S. (2008). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları

Gün, F. (2006). *Kent Kültüründe Yalnızlık Duygusu*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güneş, N. (2004). *Modernizmden Postmodernizme Türkiye’de Kültürel Yabancılaşma Sorunu*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Hegel, G.W.F. (1986). *Tinin görüngübilimi*. (Çev. Aziz Yardımlı). İstanbul: İdea Yayınları.

Hegel, G.W.F. (2004). *Tinin görüngübilimi*. (Çev. Aziz Yardımlı). İstanbul: İdea Yayınları.

Hirschman A.O (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Hoşgörür, V. (1997). Eğitim iş görenlerinin örgütsel tutumları (Samsun İli Ortaöğretim Okulları Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W.K. (1972). Dimensions of student alienation and characteristics of public high schools. *Interchange*. Vol. 3, No. 4, 38-52.
- Huang, X., Vliert, E.V.D., ve Vegt, G.V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally, *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Ibarrola, J. (1987). *Ekonomi Politik Yabancılaşma ve Hümanizm*. İstanbul: El Yayınları.
- Israel, J. (1971). *Alienation from Marx to Modern Sociology: A macrosociological analysis*. Boston, MA: Allyn & Bacon
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. ve Demirtaş Z. (2013a). “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C.38, S:167 s.50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.12, S:43 s.167-182.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu K. ve Cingöz A. (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü* s.700-707.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçık, F. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/1 s.17-32.
- Kınık, Ş.F. (2010). *Öğretmenlerin Yabancılaşma Algıları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızılcılık, S. ve Erjem, Y. (1992). *Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü*. Konya: Günay Ofset.
- Knoop, R. (1982). Alienated Teacher: A. Profile, Teaching and Teacher Education, 4 (3),s.1-28.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, S.Ş. (2014). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Yabancılaşma Düzeyi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kösterelioğlu, M. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi İle İşe Yabancılaşması*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Krejcie,R.V. ve Morgan D.W. (1970). “Determining Sample Size For Research Activities”. *Educational and Psychological Measurement*, 30,607-610.

- Kurt, Z. (2013). *Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuru, F. K. (2009). *Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Özyeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mahmutyazıcıoğlu, L. (2015). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri İle Mesleğe Yabancılaşma Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Marcuse, H. (1997). *Tek Boyutlu İnsan*. (Çev: Aziz Yardımlı) İstanbul : Idea Yay.
- Marx, K. (2003). *1844 El Yazmaları*. İstanbul: Birikim Yayınları.
- Marx, K. (2013). *Yabancılaşma*. Ankara: Sol Yayınları.
- McGregor, D. (1970). "Örgütün İnsan İlişkileri Yönü" (Çev: Doğan Energin). *Ankara Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi yayını, no: 16*.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.

- 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.
- Minibaş, J. (1993). *Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research". *The Academy Of Management Review*, 5 (1), 373-412.
- Nartgün, Ş.S. ve İşleyici, K. (2013). "Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri". *Balıkesir Üniversitesi Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği Eğitim Yönetimi Forumu*, s.228-245.
- Nartgün, Ş.S. ve Kartal, V. (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri". *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.2, S:2, s. 47-67.
- Ng, T.W.H., Feldman D.C., 2012, "Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test of The Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33, s:216–234.
- Noelle-Neumann, E. (1974). "The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24 (2): 43-51.
- Noelle-Neumann, E. (1991). *The theory of public opinion: The concept of the spiral of silence*. Communication Yearbook. Newbury Park, 256–87.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011) "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma",

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
16(2): 463-492.

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.

Özbudun, S., Markus, G. ve Demirer, T. (2008). *Yabancılaşma ve...* Ankara: Ütopya Yayınevi

Özler, N. D ve Dirican, M. (2014). "Örgütlerde Yabancılaşma ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:39 s.291-310.

Öztürk, H. (2015). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pederit, S.K. ve Ashford, S.J. (2003). "Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1477-1502.

Pekdemir, I., Koçoğlu, G. ve Gürkan Ç. G. (2013). "Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, C.24, S: 75, s.83-104.

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. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İ. Erdem) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). "Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits". *The Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Russell, B. A. (1991). *Dimensions of Alienation*. Columbia Pacific University. <https://secure.modwest.com/mssrbooks.com/alienate.doc17/02/2009>
- Seeman, M. (1967). On personal consequences of ailenation in work. *American Sociological Review*, Vol. 31.
- Seeman, M. (1983). Alienation and alcohol : The role of work mastery and community in drinking behavior.*American Sociological Review*.Vol. 48.
- Seeman, M. (2008). On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, Vol. 24, No. 6, (Dec., 1959), pp. 783-791. <http://www.jstor.org/stable/2088565> 15/04/2008
- Seeman, M.(1959). On meaning of alienation. *American Sociological Review*.Vol. 24, 783-790.
- Sevgili, M. (2005). *Oğuz Atay ve Alev Alatlı'nın Romanlarında Aydın ve Yabancılaşma Sorunu: Karşılaştırmalı Bir Edebiyat Sosyoloji Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya ilişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, Ş. (2012). *Turist Rehberlerinin Kültürlerarası İletişim Yeterlilikleri: Alman, İngiliz ve Rus Turistlerin Algulamaları*. Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). “Örgütsel Sessizlik İle Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.14, S:2, s.121-136.
- Şimşek, H., Balay, R. ve Şimşek S. (2012). “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma”. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C.2, S:1, s.53-72.
- Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Ş., Akgemci T., Çelik A. ve Fettahlıoğlu T. (2006). “Örgütlerde Davranış Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”. *Atatürk Üniversitesi 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s.569-587.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personel Psychology*, 61, s. 37-68.
- Taş, L. (2007). *Yabancılaşma ve Kimlik*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK(2015).http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54e9ff083b80e2.77400028
- Tezcan, M. (1985). “Eğitim Sosyolojisi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları* No:150 s.245-254.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Timuçin, A. (1992). “Yabancılaşma Sorununa Genel Bakış”. *Felsefe Dünyası Dergisi* S:5, s.16-23.
- Tolan, B. (1981). *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*. Ankara: Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu Basımevi.
- Tolan, B. (1983). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Tülübaş, T. (2011). *Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Tüzün, A. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Vakola, M., Bouradas D. (2005). “Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation”, *Employee Relations*, C:27 S. 5, s.441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Weisskopf, W. (1996). *Yabancılaşma ve iktisat*. (Yayına Haz. Oya Köymen). İstanbul: Anahtar Kitapları.
- Yalçın, Ö. (2009). *Ekolojik İnkilemlere İlişkin Tutum, Toplumsal Sorumluluk ve Yabancılaşmanın Toplumsal Değer Yönelimi Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeniçeri, Ö. (1987). *Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yeniçeri, Ö. (1991). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, T. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Adanma ve Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, S. ve P. Sarpkaya. (2009). “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.
- Yüksel, R.F. (2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zehir C. ve Şehitoğlu Y. (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, C.43 S:4 s.87-110.

EKLER

Ek 1. Veri Toplama Aracı

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, öğretmenlerin yabancılaşması ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma amacıyla toplu halde değerlendirilerek kullanılacaktır. Bu nedenle anket formuna isim yazmanız beklenmemektedir. Doldurduğunuz ölçeği kullanabilmemiz için hiçbir soruyu boş bırakmamanız gerekmektedir.

Yardımlarınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Funda YÖRÜR

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
2. Öğretmenlikteki Kıdeminiz (lütfen yıl olarak yazınız)
3. Medeni Durumunuz Bekar Evli
4. Alanınız Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni

BÖLÜM II

İLK VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN İŞE YABANCILAŞMASI ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda ilk ve ortaokul öğretmenlerinin işe yabancılaşması ile ilgili duygu ve düşünceleri belirten ifadeler yer almaktadır. Bir öğretmen olarak bu duygu ve düşünceleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadelerin karşısındaki kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Lütfen hiçbir ifadeyi atlamayınız ve her ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz.

	Maddeler	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	Okuldaki sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.					
2	Öğrencilerimle iletişim kurmakta zorlanıyorum.					
3	İşimde tükendiğimi, yıprandığımı hissediyorum.					
4	Okula ve öğrencilerime yaptığım katkının yeterli olmadığını düşünüyorum.					
5	Çalışma istek ve heyecanımı yitirdiğimi hissediyorum.					
6	Son zamanlarda öğretmenlikten soğuduğumu hissediyorum.					
7	Okulda gereksinim duyduğum sosyal desteği alamadığımı hissediyorum.					
8	Okulda doğruları savunmanın artık yarar getirmedğini düşünüyorum.					
9	Okuldaki kuralların yaratıcılığımı engellediğini düşünüyorum.					
10	Neyi niçin öğrettiğimin hiçbir anlamının olmadığını düşünüyorum.					
11	Okulda öğretilenlerin gerçek yaşamda hiçbir işe yaramadığını düşünüyorum.					
12	Okulda aynı konuları öğretmekten bıktığımı hissediyorum.					
13	Okulda kendimi anlamsız bir iş yapıyormuşum gibi hissediyorum.					
14	İdealist öğretmenleri gördükçe, öğretmenlikten uzaklaştığım duygusunu yaşıyorum.					
15	Öğretmenliği sıkıcı buluyorum.					
16	Öğretmenliği sadece gelir getirici bir kaynak olarak görüyorum.					
17	Okulda, ders verme makinesine dönüştüğümü hissediyorum.					
18	Öğretmenliğin benim için monotonlaşmaya başladığını hissediyorum.					
19	Zorunlu olmadıkça diğer öğretmen ve yöneticilerle bir araya gelmemeye çalışıyorum.					
20	Okulda dışlandığım duygusunu yaşıyorum.					
21	Öğretmenler odasından uzak durmayı tercih ediyorum.					
22	Okulda kendimi yalnız hissediyorum.					
23	Sınıf dışı etkinliklerde sorumluluk üstlenmeyi sevmiyorum.					
24	Okuldaki diğer öğretmenlerle, okul dışında bir şeyler yapmayı arzulamıyorum.					
25	Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.					
26	Yaşamımda bir boşluk duygusu yaşıyorum.					
27	Aynı görüşte olmadığım insanlardan uzak durmayı yeğliyorum.					

BÖLÜM III

Derecelendirme

- (1) Hiç Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Orta Düzeyde Katılıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlir.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

Ek 2. Araştırma İzni



T.C.
EFELER KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 27990119/44-E.8730402

03/09/2015

Konu: Anket Çalışması

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
EFELER

İlçemiz Osman Yozgatlı Ortaokul'unda Matematik Öğretmeni olarak görev yapmakta olan ve aynı zamanda Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisi olan Funda YÖRÜR ekli dilekçe ve anket formları doğrultusunda ilçemizdeki resmi okullarda görev yapmakta olan İlk ve Ortaokul öğretmenlerine yönelik anket çalışması yapmak istemektedir.

Ekli Anket Formunda yer alan sorular dışında başka bir soru sorulmaması kaydıyla, ilçemiz okullarında anket çalışması yapması, anket çalışmasının bitiminde elde edilen bulgular ve değerlendirme sonuç raporunun ilgili öğretmenlerce raporlanarak Ortaöğretim Hizmetleri Şubesi gönderilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Hakkı GÖK
İlçe Milli Eğitim Müdür V.

OLUR
03/09/2015

İzzettin SEVGİLİ
Kaymakam

Eki :

1 Adet Dilekçe

1 Adet Anket Formu (2 syf)

Efeler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü EFELER/AYDIN

Ayrıntılı bilgi için: C.TEKİN V.H.K.İ.
ORTAÖĞRETİM BÖLÜMÜ

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden00b3-9114-360f-a9c8-8ef3 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Funda YÖRÜR

Doğum Yeri ve Tarihi : Aydın - 04.04.1985

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Abant İzzet Baysal Üniversitesi
İlköğretim Matematik Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi : -

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum ve Yıl : Milli Eğitim Bakanlığı (2007 – Halen)

İLETİŞİM

Telefon : 0554 416 51 72

Tarih : 20.06.2016