Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 56, Şubat 2022, s. 190-205

ISSN: 2149-0821 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/SOBIDER.57334>

Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR

Munzur Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı,

Orcid No: 0000-0001-9169-8333 - akifbozkir@munzur.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi M. Bahadır SANDIKÇI

Munzur Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı,

Orcid No: 0000-0001-9724-0438 - mbsandikci@munzur.edu.tr

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğin yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem gibi çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadıklarının tespit edilmesi ve örgütsel yabancılaşmanın genel ve alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya söz konusu olan veriler esnek çalışmanın olduğu pandemi döneminde anket yöntemi ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına gönüllülük esasına göre yüz yüze uygulanarak elde edilmiştir. Araştırmada demografik özelliklere göre çalışanların örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik algıları arasında farklılık görülmemiş olup, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür. Spor işletmelerinde ya da kurumlarında çalışan yöneticiler örgütsel yabancılaşmayı engellemek amacıyla çalışanlarla olan ilişkileri daha profesyonel bir boyutta ilerletmeleri çalışanların aidiyet duygularının geliştirecek ve çalışma ortamlarından uzaklaşmalarını engelleyecek çalışma modelleri geliştirerek çalışanların beklentilerini karşılamalı ve onların da örgütün karar alma mekanizmalarına etkin bir şekilde katılmaların sağlayarak sessiz kalmalarının önüne geçmelidirler.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Sessizlik, Spor

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL ALIENATION
AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A RESEARCH ON THE
PROVINCIAL DIRECTORATE OF YOUTH SERVICES AND SPORTS**

Abstract

The aim of this study is to reveal whether there is a significant relationship between organizational alienation and organizational silence. It is to determine whether organizational alienation and organizational silence differ according to various demographic characteristics such as age, gender, education, marital status, seniority, and to determine the relationships between general and sub-dimensions of organizational alienation and organizational silence. Quantitative research method was used in this study. The data in question were obtained by applying face-to-face survey method to the employees of the Provincial Directorate of Youth and Sports, on a voluntary basis, during the pandemic period when flexible working was available. According to demographic characteristics, there was no difference between organizational alienation and organizational silence perceptions of employees, and a positive and significant relationship was observed between organizational alienation and organizational silence. Managers working in sports enterprises or institutions should improve their relations with employees in a more professional dimension in order to prevent organizational alienation, develop working models that will improve employees' sense of belonging and prevent them from leaving their working environment, meet the expectations of employees, and prevent them from remaining silent by effectively participating in the organization's decision-making mechanisms. they must pass.

Keywords: Organizational Alienation, Organizational Silence, Sport

GİRİŞ

Küçülen dünyamızda spor örgütlerinin ya da spor işletmelerinin hizmet kalitelerini artırmalarındaki en önemli faktör hiç şüphesiz insan kaynağıdır. Bu anlamda çalışanların tecrübeleri ve yetkin olması daha sonra da bunu işine aktarması önemli bir unsurdur. Çalışanlar günümüzde hem kendi yaşantılarında hem de çalışma hayatlarında maruz kaldıkları çeşitli olumsuzluklardan dolayı her geçen gün zamanla uzaklaşmaktadırlar. Bu uzaklaşmaya gerek çalışma koşulları gerekse hayatın getirdiği değişiklikler neden olmaktadır. Bunun yanında örgüt yapısının büyüklüğü, yönetim şekli, çalışanların rolleri arasındaki belirsizlik, iletişim süreçleri, çalışma koşulları gibi örgütsel sebepler uzaklaşmanın ve yabancılaşmanın nedenleri arasında sayılabilmektedir.

Yabancılaşma felsefi anlamda Hegel tarafından ilk kez kavram olarak kullanılmıştır. Hegel, Rousseau'dan kaynaklanarak bu terimi kullanırken, yabancılaşmanın kaynağını ise Feuerbach insana dayandırmıştır. Yabancılaşma kavramını, bir olgu olarak ise ayakları üzerine Marx oturtmuştur (Anar, 2014). Marks'a göre yabancılaşma, meta toplumunun kapitalist sistem içerisinde hızla evrimleşmesiyle değişim değerinin kullanım değeri üzerine giderek büyüyen bir egemenlik kurması ve bunun sonucunda insanın ürününe, emeğine, topluma ve kendi varlığına yabancılaşması, uzaklaşması, bunları kontrol etme gücünü yitirmesidir (Şimşek vd., 2006, s.572). Yabancılaşma özgün anlamı içinde bir şey ile bir şeyi ya da kimseyi başka bir şeyden ya da kimseden uzaklaştıran, başka bir şeye ya da kimseye yabancı hale getiren eylem ya da

gelişme, felsefede ise yabancılaşma şeylerin, nesnelerin bilinç için yabancı, uzak ve ilgisiz görünmesi, daha önceden ilgi duyulan şeylere, dostluk ilişkisi içinde bulunan insanlara karşı kayıtsız kalma, ilgi duymama, hatta bıkkınlık ya da tiksinti duyma anlamına gelir (Cevizci, 1999, s.906).

Yabancılaşmanın özellikleri (Şimşek vd., 2011: 315).

- Kavramsal ilişki bakımından yabancılaşma; birinin ya da bir şeyin birisinden ya da bir şeyden yabancılaşması ile alakalıdır.
- İnsanın doğasında vardır.
- İlk yaşamlarda üretilmiştir.
- Kişilerin sosyal çevresi ile bağlantısı vardır.
- Yabancılaşmanın modern biçiminde, bireyler ve içinde bulundukları çevre içerisinde hızlandırılmış değişik güçlerin etkisi de önem arz etmektedir.
- Kıskanmak, birbirine karşı itaat etmeme, saldırganlık gibi farklı insan ilişkileri yabancılaşma ile kendini gösterebilmektedir.

Örgütsel yabancılaşma, örgüt çalışanları arasında genel bir doyumsuzluk hali olarak tanımlamak mümkündür. Ya da örgüt çalışanı olarak bireyin duyuşsal, devinimsel ve bilişsel yeteneklerini etkin kullanamaması, bireyin potansiyelinin özgün ürünlere dönüştürülememesi sonucunda, kurumsal kültürün çalışan tarafından dışsallaştırılması (Polat & Yavaş, 2012, s 219) olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre örgütsel yabancılaşma; iş görenin örgütteki istihdam konumu ile ilgili yaşadığı hayal kırıklıklarına bağlı olarak oluşan duyguların bir yansıması olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yabancılaşmanın iş görenin yetki-otorite, örgütteki diğer bireylere göre bulunduğu konum, mesleki gelişim ve değişim olanakları üstleri tarafından sayılma, tanınma, kabul görme ve kariyer beklentileri ile tutarlı bir iş yapma gibi konularda yaşadığı doyumsuzluğu" ifade etmektedir (Yıldız, 2019, s.188).

Alan yazında ismi geçen bilim adamlarından Seeman örgütsel yabancılaşmayı beş boyutta incelemiş ve örgütsel yabancılaşma konusunda en çok adı geçen bilim adamadır. Seeman yabancılaşmayı, Güçsüzlük (powerlessness), anlamsızlık (meaninglessness), kuralsızlık (normlessness), çevreye yalıtılmışlık (isolation) ve kendine yabancılaşma (selfestrangement) olmak üzere beş farklı ele almıştır (İrdem, 2021, s.276). Güçsüzlük daha çok kişinin davranışlarını kontrol edememesi, yönetememesi, hayat şartlarına ve koşullarına karşı etkin ve aktif olamaması, elinde olanlarla ilgili neticeti değiştirmek için kendisinde güç bulamamasıdır. Anlamsızlık, kişinin yaşam koşullarına yönelik mücadele bilgisinin kendisinde olmadığını hissetmesi, amaç ve eylem arasındaki ilişkiyi kuramaması, kime, neye inanması gerektiğini bilmemesidir. Kuralsızlık, kişinin toplumun değerlerine uygun davranmaması, karşı gelmesidir. Yalıtılmışlık, kişinin kendini toplumdaki soyutlaması, toplumun inançlarının ve amaçlarının kişi açısından hiçbir şey ifade etmemesi ve değerinin olmamasıdır. Kişinin toplumsal yapıya ayak uyduramaması kendinden bile uzaklaşması ve örgüt içerisinde kendini ön plana çıkaramamasıdır. (Çetinkaya & Koçyiğit, 2021, s.1015)

Yabancılaşmanın engellenmesinin oldukça önemli olduğu engellenmenin yapılmaması durumunda büyük ölçüde olumsuzluklara neden olacağı araştırmalar ile oraya konmuştur. Bu olumsuzluklar ise çalışan düzeyinden başlayıp genel olarak örgüt düzeyine kadar gitmektedir. Bu yabancılaşma neticesinde stres, işten ayrılmak istenmesi, bağlılık düzeyinde azalma, çatışma, iş tatmini düzeyinde düşüş ve yaratıcılık düzeylerinde azalma, bencillik tükenmişlik (Kopuz & İşçi, 2020, s.1016) ve örgütsel sessizlik gibi birçok olumsuzluk görülebilmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı ilk olarak 1970 yılında Hirschman tarafından yayımlanan “Exit, Voice and Loyalty” isimli kitap ile işletme literatürüne girmiştir. Hirschman Voice and Loyalty kitapta doğrudan örgütsel sessizlik tanımını yapmamış fakat pasif ve olumlu bir tepki olarak bağlılık ile eş anlamlı bir şekilde kullanılmıştır (Naktiyok, 2019, s.283).

Örgütsel sessizlik ile günümüze değin birçok farklı tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birkaçı şöyledir. Örgütsel sessizlik, insan kaynağının çalıştığı kurumda düşüncelerini açıklamaktan sakınması ve görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Öge, 2021, s.100). Başka bir tanımda ise örgütsel sessizlik örgütün sorunlarına karşı ve örgütle ilgili diğer konulara ilişkin çalışanların bilinçli olarak düşüncelerini çeşitli sebeplerle (kendilerine gelecek tepkilerden çekinme, diğerlerinin görüş ve ifadelerine uyma isteği, sorunlu biri olarak görülme veya görüş ve düşüncelerinin herhangi bir değişikliğe sebep olmayacağına dair inançları gibi) söylememesi şeklinde ifade edilmektedir (Erdost Çolak, 2015, s. 368).

En nihayetinde örgütsel sessizlik çalışanların içinde bulundukları örgüt ve görevli oldukları işlerle ya da sorunlarla ilgili olarak görüş ve düşüncelerini dile getirmemeleri veya söylememeleri olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda örgüt içerisindeki sessizliğin sorunların daha geç fark edilmesine sebep olduğu bununda bu sorunlara karşı zamanında çözüm üretilmesini zorlaştırdığı ve örgütün gelişmesine olumsuz yönde etki ettiği ifade edilmektedir.

Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma üzerine yapılan çalışmaların genelde sağlık, eğitim, konaklama ve diğer işletme çalışanları üzerine yapıldığı ve bu çalışmaların daha çok örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan spor kurumları ya da işletmeleri üzerine yapılmış çalışma sayısı sınırlı olup örgütsel yabancılaşma ile yapılan çalışmalar daha çok iş tatmini üzerine yapılmış olup, örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar ise bağlılık, vatandaşlık gibi konular üzerine yapıldıkları görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan neredeyse hiç rastlanmamış olup spor işletmeleri ya da spor kurumları üzerine örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma üzerine yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde;

Uysaler (2010), yaptığı araştırmada örgüte ilişkin yabancılaşma faktörlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Netice itibarıyla, cinsiyet, yaş, çalışma yılı, kıdem gibi değişkenlerin yabancılaşmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Salihoğlu (2014), özel bir şirkette çalışanların demografik özelliklerini örgütsel yabancılaşma açısından incelediği araştırmada, çalışanların cinsiyetlerine göre yabancılaşma alt boyutlarında fark olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yörür (2016) yılındaki çalışmasında Aydın ili Efeler ilçesinde devlet okullarında çalışan öğretmenlerin, işe yabancılaşmaları ile onların örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin yabancılaşma algılarının en yüksek olduğu ve 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 olduğu belirlenmiştir.

Algün ve Yılmaz (2017) Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı üzerine yaptıkları çalışmada ilişkisel sessizlik alt boyutu ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü, diğer tüm alt boyutların birbiriyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Ağırbaş (2018) Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı üzerine yaptığı çalışmasında çalışanların presentizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin kişisel faktörlere göre farklılık gösterdiği, ayrıca presentizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Altınışık (2019) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve Sanal Kaytarma Davranışının Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ege Bölgesi Örneği isimli çalışmasında iş tatmininin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif, sanal kaytarma üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Çetin (2020) Yapmış olduğu çalışmasında spor çalışanlarında sessizlik ile vatandaşlık arasındaki ilişkinin var olduğunu, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz etkisi olurken, koruma amaçlı sessizliği ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu söylemiştir.

Yamanyurt (2021) Van ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi üzerine yaptığı araştırmasında, görev yapılan eğitim kademesi değişkeni ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerine ait, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutları arasında, anlamlı farklılık saptanamazken, savunma amaçlı sessizlik alt boyutu arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğin yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem gibi çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadıkları ve örgütsel yabancılaşmanın genel ve alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemektir. Yapılan bu çalışma ile elde edilecek bulgular neticesinde spor alan yazınına katkı sağlaması ve kaynak oluşturmasının yanı sıra, spor işletmelerinde /kurumlarında verilen hizmet kalitesinin artırılması, çalışan personelin verimini artırıcı çalışmalar olması yönünden katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi

Araştırmanın evreni Elazığ Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 110 kişiden oluşmaktadır. Araştırma esnek çalışmanın ve idari izinlerin yoğun olduğu pandemi döneminde %5'lik hata payı ile %95'lik güvenilirlik sınırları kapsamında ana evren örneklem büyüklüğü 85 olarak hesaplanmış ve nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya söz konusu olan veriler anket yöntemi kullanılarak çalışanlara gönüllülük esasına göre 85 kişiye yüz yüze uygulanarak elde edilmiştir. Etik kurul izni Munzur Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığından 25/05/2021 tarihli 12920 karar ile alınmıştır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Şekil 1 Araştırmanın Modeli

H1: Demografik değişkenler açısından çalışanların örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik algıları arasında farklılıklar vardır.

H2: Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3: Örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada anket tekniği veri toplama yöntemi olarak tercih edilmiştir. Tasarlanan anket formu üç bölümden oluşmakta olup 56 soru içermektedir. Anketin ilk 5 sorusu demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Anketin diğer bölümü olan ikinci kısımda farklı ölçeklerden elde edilerek Jale Minibaş tarafından oluşturulmuş ve güvenilirliği kendisi tarafından tekrar test edildikten sonra doktora tezinde (1993) kullanılmış olan Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel yabancılaşma ölçeği 36 sorudan oluşmakta olup, ilk yedi soru (1-7) güçsüzlük, ikinci 7 soru (8-14) anlamsızlık, sonraki 5 soru (15-19) normsuzluk, sonraki 7 soru (20-26) kendinden uzaklaşma, sonraki 5 soru (27-31) çevreden uzaklaşma, ve son 5 soru (32-36) işten uzaklaşma boyutunu ölçmek üzere hazırlanmıştır. Söz konusu ifadeler “1- kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım (ne katılıyorum ne katılmıyorum), 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin genel güvenirlik (α) katsayısı 0,982, güçsüzlük alt boyutunun (α) katsayısı 0,931, anlamsızlık alt boyutunun (α) katsayısı 0,927, normsuzluk alt boyutunun (α) katsayısı 0,948, kendinden uzaklaşma alt boyutunun (α) katsayısı 0,954, çevreden uzaklaşma alt boyutunun (α) katsayısı

0951, ve işten uzaklaşma alt boyutunda ise (α) katsayısı 0,968 olarak tespit edilmiştir (Minibaş, 1993).

Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplam 15 sorudan oluşmaktadır. İlk 5 soru kabul edilen sessizlik, 6- 10 arası savunma amaçlı sessizlik ve 11-15 arası örgüt yararına sessizlik ile ilgili sorulardır. Ölçek 5'li likert tipi olarak geliştirilmiş ve puanlaması "1 kesinlikle katılmıyorum" ve "5 kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. Ölçeğe ilişkin genel güvenilirlik (α) katsayısı 0,911 olarak tespit edilmiştir (Çavuşoğlu, Köse, 2019).

Alpar'ın referans aralıklarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,00 – 0,39 arası güvenilir değil, 0,40 – 0,59 arası düşük güvenilirlikli, 0,60 – 0,79 oldukça güvenilir ve 0,80 - 1,00 arası ise yüksek güvenirlige sahip olarak kabul edilmektedir(Alpar, 2020, s.582).

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları üzerinde yaptığımız çalışmanın örgütsel yabancılaşma ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik (α) katsayısı 0,95 güçsüzlük alt boyutunun 0,75 anlamsızlık alt boyutunun 0,847, normsuzluk alt boyutunun 0,678, kendine yabancılaşma alt boyutunun 0,894 çevreye yabancılaşma alt boyutunun 0,891, ve işe yabancılaşma alt boyutunda 0,893 olduğu tespit edilmiş olup Cronbach Alpha değerleri oldukça güvenilir ve yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin (α) katsayısı 0,846'tür. Ölçeğin alt boyutlarından kabul edilen sessizlik alt boyutunun 0,858, savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun 0,899 ve örgüt yararına sessizlik alt boyutunda ise 0,823 olarak tespit edilmiş olup Cronbach Alpha değerleri yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmüştür.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerini analiz etmek için bilgisayarlı istatistik programı olan Statistical Package for Social Sciences for Windows 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada öncelikli olarak demografik veriler değerlendirilmiş olup sonrasında verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak için Kolmogorov- Smirnov $n > 30$ testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar neticesinde verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüş olup, çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının farklı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine anlamak için nonparametrik testlerden (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis) testi yapılarak, daha sonra örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için spearman korelasyon analizi yapılmış araştırmanın sonunda ise tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

BULGULAR

Çalışanların Demografik Bulguları

Araştırmaya katılanların %76,5'i erkek, %23,5'i kadın, %58,8'i evli ve %41,2'si ise bekdir. Yaş aralıklarına baktığımızda ise katılanların %18,8'i 22-27 yaş aralığında iken, %25,9'u 28-33 yaş aralığında, %30,6'sı 34-49 yaş aralığında, %14,1'i 40-45 yaş aralığında, %5,9'u 46-51 yaş aralığında ve %4,7'si ise 52 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Hizmet süresi bakımında %30,6'sı 1-5 yıl aralığında iken, %44,7'si 6-10 yıl aralığında, %11,8'i 11-15 yıl aralığında, %1,2'si 16-20 yıl aralığında ve %11,8'si ise 21 yıl ve üzeri hizmet süresi

Örgütsel Yabancılaşma İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Üzerinde Bir Araştırma

bulunmaktadır. Eğitim durumu bakımından ise %1,2'si ilk öğretim, %8,2'si lise, %5,9'u ön lisans, %69,4'u lisans ve %15,3'ü lisans üstü eğitim seviyesinde oldukları görülmüştür.

Tablo 1. Örneklemeye ait bilgiler

Değişkenler		N (180)	%
Cinsiyet	Erkek	65	76,5
	Kadın	20	23,5
Medeni Durum	Evli	50	58,8
	Bekar	35	41,2
Yaş	22-27 Yaş	16	18,8
	28-33 Yaş	22	25,9
	34-39 Yaş	26	30,6
	40-45 Yaş	12	14,1
	46-51 Yaş	5	5,9
	52 Yaş ve Üzeri	4	4,7
Hizmet Süresi	1-5 Yıl	26	30,6
	6-10 Yıl	38	44,7
	11-15 Yıl	10	11,8
	16-20 Yıl	1	1,2
	21 Yıl ve Üzeri	10	11,8
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	1	1,2
	Lise	7	8,2
	Ön Lisans	5	5,9
	Lisans	59	69,4
	Lisans Üstü	13	15,3

İstatistiki Bulgular

Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik ölçeklerinin genel ve alt boyutları ortalamalarının anlamlandırılmasında aşağıda verilmiş olan ortalama değerleri sınır değer olarak kabul edilmiştir:

- 1,00 - 1,79 arası çok düşük,
- 1,80 – 2,59 arası düşük,
- 2,60 – 3,39 arası orta,
- 3,40 – 4,19 arası yüksek,
- 4,20 – 5,00 arası çok yüksek

Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algı düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara ilişkin vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğe ilişkin genel ortalama puan

	N	$\bar{X}$	Ss	Maximum	Minimum
Örgütsel Yabancılaşma	85	2,56	0,84	5,0	1,0
Örgütsel Sessizlik	85	2,69	0,77		

Tablo 2 incelendiğinde çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algı düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara ilişkin vermiş oldukları cevapların genel ortalaması incelendiğinde örgütsel yabancılaşma ortalaması 2,56 ve örgütsel sessizlik ortalamasının ise 2,69 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre çalışanların örgütsel yabancılaşma algı düzeylerinin 2,56 ile düşük seviyede olduğu ve örgütsel sessizlik algı düzeylerinin ise 2,69 ile orta seviyede olduğu görülmektedir.

Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	P
Algılanan Örgütsel Yabancılaşma	Erkek	65	2,63	0,86	0,194
	Kadın	20	2,32	0,73	
Algılanan Örgütsel Sessizlik	Erkek	65	2,72	0,79	0,622
	Kadın	20	2,57	0,70	

P<0,05

Tablo 3 incelendiğinde çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğe yönelik cevaplarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Yabancılaşma İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Üzerinde Bir Araştırma

Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	P
Algılanan Örgütsel Yabancılaşma	Evli	50	2,55	0,86	0,996
	Bekar	35	2,57	0,81	
Algılanan Örgütsel Sessizlik	Evli	50	2,75	0,75	0,231
	Bekar	35	2,60	0,79	

P<0,05

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğe yönelik cevaplarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	P
Algılanan Örgütsel Yabancılaşma	22-27 Yaş	16	2,46	0,92	0,504
	28-33 Yaş	22	2,79	0,67	
	34-39 Yaş	26	2,58	0,88	
	40-45 Yaş	12	2,31	1,01	
	46-51 Yaş	5	2,36	0,79	
	52 Yaş Üz	4	2,53	0,74	
Algılanan Örgütsel Sessizlik	22-27 Yaş	16	2,64	0,98	0,718
	28-33 Yaş	22	2,78	0,57	
	34-39 Yaş	26	2,69	0,66	

Örgütsel Yabancılaşma İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Üzerinde Bir Araştırma

40-45 Yaş	12	2,79	1,01
46-51 Yaş	5	2,64	0,74
52 Yaş Üz	4	2,08	0,76

P<0,05

Tablo 5 incelendiğinde çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğe yönelik cevaplarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır

Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Algılarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6. Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılması

	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	P
Algılanan Örgütsel Yabancılaşma	1-5 Yıl	26	2,43	0,77	0,169
	6-10 Yıl	38	2,75	0,81	
	11-15 Yıl	10	2,28	1,01	
	16-20 Yıl	1	1,22	-	
	21 Yıl Üz.	10	2,56	0,83	
Algılanan Örgütsel Sessizlik	1-5 Yıl	26	2,67	0,77	0,994
	6-10 Yıl	38	2,72	0,75	
	11-15 Yıl	10	2,69	0,73	
	16-20 Yıl	1	2,33	-	
	21 Yıl Üz.	10	2,61	0,96	

P<0,05

Tablo 6 incelendiğinde çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğe yönelik cevaplarının hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır

Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algılarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	P
Algılanan Örgütsel Yabancılaşma	İlk Öğretim	1	2,73	-	0,832
	Lise	7	2,99	1,08	
	Ön Lisans	5	2,35	0,87	
	Lisans	59	2,52	0,84	
	Lisans Ü.	13	2,57	0,74	
Algılanan Örgütsel Sessizlik	İlk Öğretim	1	4,4	-	0,599
	Lise	7	2,75	1,35	
	Ön Lisans	5	2,45	0,96	
	Lisans	59	2,68	0,68	
	Lisans Ü.	13	2,63	0,62	

P<0,05

Tablo 7 incelendiğinde çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizliğe yönelik cevaplarının eğitim durumuna göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır

Yukarda elde dilen sonuçlara göre çalışanların demografik değişkenler açısından çalışanların örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik algıları arasında farklılık görülmemiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre (H_1) hipotezi reddedilmiştir.

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 8. Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki

	Ö. Y.	G.	A.	K.	K. Y.	Ç. Y.	İ. Y.	Ö. S.
Örgütse Yabancılaşma	1,000							
Güçsüzlük	,677**	1,000						
Anlamsızlık	,764**	,592**	1,000					
Kuralsızlık	,727**	,391**	,465**	1,000				
Kendine Yabancılaşma	,916**	,517**	,620**	,636**	1,000			
Çevreye Yabancılaşma	,827**	,466**	,448**	,596**	,828**	1,000		
İşe Yabancılaşma	,878**	,515**	,556**	,548**	,806**	,751**	1,000	
Örgütsel Sessizlik	,548**	,303**	,345**	,455**	,606**	,546**	,479**	1,000

r < 0.19 ise ilişki yok ya da önemsizmeyecek kadar düşük ilişki , 0.20 - 0.39 arasında ise zayıf korelasyon, 0.40 - 0.69 arasında ise orta şiddette korelasyon, 0.70 - 0.89 arasında ise yüksek korelasyon, 0.90 – 1,00 > ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu (Alpar, 2020, s.444)

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

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik arasında yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında (p<0,01, r = ,548) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre (H₂) hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu kendine yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasında (p<0,01, r = ,606) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, yine örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından kuralsızlık (p<0,01, r = ,455), çevreye yabancılaşma (p<0,01, r = ,546) ve işe yabancılaşma (p<0,01, r = ,479) ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve örgütsel yabancılaşma güçsüzlük boyutu (p<0,01, r = ,303), ile anlamsızlık

boyutu ($p < 0,01$, $r = ,345$), ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre (H_3) hipotezi kabul edilmiştir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Büyük rekabetlerin yaşandığı küresel dünyamızda örgütlerin başarılı sonuçlar elde etmesi ve bu başarının sürdürülebilir olması her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu zorluğa sebep olan ve örgütlerin başarılı olmalarını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada incelenmiş olan örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik bu engeller arasında görülmektedir. Çalışmamızın belirlenen amaç ve hedefleri doğrultusunda örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasında gerekli analizler yapılarak hipotezler test edilmiş ve elde edilen sonuç ve öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmamızda daha önceden de bahsettiğimiz üzere alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların genelde sağlık, eğitim, konaklama ve diğer işletme çalışanları üzerine yapıldığı ve bu çalışmaların daha çok örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan spor kurumları ya da işletmeleri üzerine yapılmış çalışma sayısı sınırlı olup örgütsel yabancılaşma ile yapılan çalışmalar daha çok iş tatmini üzerine yapılmış olup, örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar ise bağlılık, vatandaşlık gibi konular üzerine yapıldıkları görülmektedir. Spor işletmeleri ya da spor kurumları üzerine doğrudan örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden araştırmanın bulgularının önceki araştırmalarla karşılaştırma imkânı olmamıştır. Ancak yaptığımız araştırmanın ileriki araştırmalara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonucuna göre çalışanların yabancılaşma düzeyleri 2,56 ile düşük seviyede olmasına rağmen sessizlik düzeyleri 2,69 ile orta seviyede olduğu görülmüştür. Bu da yabancılaşma duygusunun yansımalarının sessizlik üzerinde daha fazla etkili olacağını göstermektedir. Örgütsel yabancılaşma ve sessizlik arttıkça da çalışanların kararlara etkin bir şekilde katılmadıkları görülecek olup bunun yansıması olarak, bilgi paylaşımlarının azalmasına sebep olacaktır.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan incelemede cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet süresi ve eğitim durumu değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Alan yazın incelendiğinde (Doğu ve Yılmaz, 2017; Ağırbaş 2018, Yamanyurt, 2021) yapmış oldukları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Çalışanların demografik değişkenlerine göre örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan incelemede cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet süresi ve eğitim durumu değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yapılan araştırmalarda Altınışık (2019) gençlik spor çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada demografik değişkenlerden yaş ve eğitim durumu değişkenine göre benzer bir sonuç elde etmiş olmasına rağmen cinsiyet, medeni durum ve çalışma sürelerinde anlamlı farklılık olduğu sonucunu elde etmiştir.

Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik arasında yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu kendine yabancılaşma ve örgütsel

sessizlik arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, yine örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından kuralsızlık, çevreye yabancılaşma ve işe yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve örgütsel yabancılaşma güçsüzlük boyutu, ile anlamsızlık boyutu, ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve görülmektedir.

Araştırmadan elde ettiğimiz sonuca göre örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında aynı yönlü pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Spor işletmelerinde ya da kurumlarında çalışan yöneticiler örgütsel yabancılaşmayı engellemek amacıyla çalışanlarla olan ilişkileri daha profesyonel bir boyutta ilerletmeleri çalışanların aidiyet duygularının geliştirecek ve çalışma ortamlarından uzaklaşmalarını engelleyecek çalışma modelleri geliştirerek çalışanların beklentilerini karşılamalı ve onların da örgütün karar alma mekanizmalarına etkin bir şekilde katılmalarını sağlayarak sessiz kalmalarının önüne geçmelidirler. Yöneticiler aynı zamanda çalışanları yabancılaşmaya ve sessizliğe itecek ya da sebep olacak tutum ve davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Sonuç olarak esnek çalışmanın ve idari izinlerin yoğun olduğu covid 19 pandemi döneminde yapılan bu çalışma ile verilerin genellemesi mümkün değildir. İlerleyen zamanlarda diğer kamu ya da özel spor kuruluşlarında çalışanlar üzerinde daha geniş bir örneklem grubunda yapılması ve çeşitli değişkenlerin araştırmaya dahil edilmesi elde edilen sonuçların bu araştırma sonucu ile karşılaştırılması önerilmektedir. Böylelikle nitelikli ve özgün sonuçların elde edilmesini sağlayarak literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağırbaş, İ., S. (2018). Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Presentizm ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzincan
- Algün Doğu, G., ve Yılmaz, B. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 12 (1), 16-27
- Alpar, R. (2020), Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik – Güvenirlik, Detay Yayıncılık, Ankara
- Anar, E. (2014, Şubat 13). Yabancılaşma kavramı ve günümüz toplumu üzerine. T24. <https://t24.com.tr/yazarlar/erol-anar/yabancilasma-kavrami-ve-gunumuz-toplumu-uzerine>, 85 23
- Altınışik, F. U., (2019) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Sanal Kaytarma Davranışının Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ege Bölgesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Çavuşoğlu, S., Köse S., (2019), Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 365 - 387.
- Çetin, A. (2020). Spor Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Eurasian Research in Sport Science, 5 (1) , 78-93 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eriss/issue/55050/755668>

- Çetinkaya, U., Koçyiğit, M. (2021). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi, *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 12(46), 1011-1040.
- Cevizci, A. (1999), *Felsefe Sözlüğü*, Paradigma Yayınları, İstanbul
- Erdost Çolak, H. E. (2015). Örgütsel Sessizlik. N. D. Ergun Özler, (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular*. (s.363-393). Ekin Yayıncılık.
- İrdem, Ş. (2021). Üniversite Personelinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 274- 287.
- Kopuz, K., İşçi, E. (2020). Hastanelerde Kurumsallaşmanın Performans Üzerindeki Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi* , 16 (4) , 1013-1028 . Doi: 10.17130/İjmeb.853608 s.1016
- Minibaş, J. (1993), *Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Naktiyok, S., (2019). Örgütsel Sessizlik. E. Kaygın & G. Kosa (Ed.), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış* (s. 281-298), Eğitim Yayınevi
- Öge, E. (2021). Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Social Policy Conferences*, 80, 95-115. <https://doi.org/10.26650/jspc.2021.80.000263>
- Polat, M., & Yavaş, T. (2012). Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 218-224
- Salihoğlu, G. H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2) , 1-11 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16344/171155>
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587 Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61781/923680>
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uysaler, A. L. (2010). Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi Yönetim, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yamanyurt, M. (2021), *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi Van ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muş
- Yıldız, T. (2019). Örgütsel Yabancılaşma. E. Kaygın & G. Kosa (Ed.), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış* (s. 183-198), Eğitim Yayınevi
- Yörür, F. (2016) İlk ve orta okullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki: Aydın ili örneği, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın