

Araştırma Makalesi

Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü: Sosyal Hizmet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

The Mediating Role of Organizational Dissent in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Alienation: A Study on Social Service Employees

Niyazi Okan ÇOBAN Dr., İnsan Kaynakları Uzmanı cobanniyaziokan@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-4835-6762	Gül KARAHAN ÇOBAN Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi gul.karahan@bilecik.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-0323-3876
---	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
02.11.2025	09.12.2025

Öz

Araştırmanın konusu sosyal hizmet birimi çalışanlarının örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel muhalefet algılarıdır. Sosyal hizmette örgütsel davranışlar, üzerinde en az durulan konulardandır ve sosyal hizmet örgütlerinin işleyişini, çalışanların örgütsel davranışlarını ve örgütleriyle olan ilişkilerini günümüz örgütsel davranış kavram ve kuramları temelinde ele alan çalışmalar konu hakkında bilgi birikimi oluşturmamaya kadar sınırlıdır. Oysa sosyal hizmetin tarihsel gelişimi incelendiğinde uygulamaların büyük ölçüde, ortak amacı toplumun iyilik haline katkı sağlamak olan örgütlü yapılar içinde yürütüldüğü görülmektedir. Bu araştırma kendine bu sorun alanını problem edinmiş, kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal hizmet birimleri çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin örgütsel muhalefet algılarına göre değişip değişmediğini belirlemek için tasarlanmıştır.

Araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin “aracılık” rolünü incelemek için kurulan “araştırma modeli” test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve güçlü düzeyde bir ilişki olduğu, örgütsel yabancılaşmanın, örgütsel muhalefet ile negatif ve zayıf şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel muhalefetin, örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde aracılık etkisinin olduğu, başka bir ifadeyle örgütsel muhalefetin, örgütsel sessizliğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkisini azaltan bir aracı değişken olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik artarsa örgütsel yabancılaşma da artmaktadır. Örgüt içindeki muhalefet düzeyi yükseldikçe, ilk olarak sessizlik sonra da yabancılaşma azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Muhalefet, Sosyal Hizmet

Abstract

The subject of this research is social service workers' perceptions of organizational silence, organizational alienation, and organizational dissent. Organizational behavior is among the least emphasized topics in social work, and studies addressing the functioning of social service organizations, the organizational behavior of employees, and their relationships with their organizations based on contemporary organizational behavior

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Çoban, N.O. & Karahan Çoban, G., 2025, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü: Sosyal Hizmet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 60(4), 4672-4692.

concepts and theories are insufficient to establish a comprehensive body of knowledge on the topic. However, an examination of the historical development of social service indicates that its practices are predominantly conducted within organized structures whose common purpose is to contribute to the well-being of society. This research has taken this issue as a problem area and has been designed to determine whether the levels of organizational silence and organizational alienation of social service employees of public institutions and organizations differ according to their perceptions of organizational dissent.

This research tested a "research model" designed to examine the "mediation" role of organizational dissent in the relationship between organizational silence and organizational alienation. The results demonstrated a strong and positive relationship between organizational alienation and organizational silence, whereas organizational alienation was negatively and weakly related to organizational dissent. Organizational dissent was found to mediate the relationship between organizational silence and organizational alienation; in other words, it serves as a mediating variable that alleviates the adverse effects of organisational silence on organisational alienation. As organizational silence increases, so does organizational alienation. As the level of dissent within an organization escalates, first silence, then alienation, diminishes.

Keywords: Organizational Behaviour, Organizational Silence, Organizational Alienation, Organizational Dissent, Social Work

1. GİRİŞ

Örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel muhalefet, algısal ve davranışsal boyutları olan çok boyutlu kavramlardır. Örgütlerde çalışanların görüş ve fikirleri, önerileri dikkate alınmadığında, sorun ve isteklerini yöneticilerine iletemediklerinde çalışanlar kendilerini değersiz hissetmeye başlamakta, kendilerini değersiz hisseden çalışanlar ise savunma olarak ya da durumu kabul ederek sessizlik eğilimi içine girebilmektedirler. Örgütsel sessizliğe giren çalışanlar bir sonraki aşamada örgüt içinde kendilerini güçsüz hissetmeye başlamakta, yaptıkları işlerin anlamını yitirdiğini düşünmekte, bu durum da kendine, çalışma arkadaşlarına, örgütüne, işine, çevresine yabancılaşmaya zemin oluşturabilmektedir. Böylece örgütü ile arasındaki psikolojik bağı zayıflayan çalışanlar yaşadıkları yabancılaşma ile örgütlerinden soğumaya ve kendilerini soyutlamaya başlayabilmektedirler. Çalışanların örgüt içindeki uygulamalara yönelik eleştirel tutumları, örgütsel davranışları üzerinde dönüştürücü etkiler üretebilmekte ve çalışanlar örgüt içinde yatay ya da dikey muhalefet gösterme eğilimi sergileyebilmektedirler (Kesen ve Pabuçcu, 2016; Önal, 2015; Özçınar vd., 2016). Bu örgütsel davranışların dinamiklerini ve ilişkilerini anlamak, pek çok örgütte olduğu gibi sosyal hizmet kurumları için de kritik bir değere sahiptir.

Sosyal hizmet insan haklarını korumayı, bireylerin refahını artırmayı, sosyal adaleti sağlamayı ve toplumsal eşitsizlikleri azaltmayı hedefleyen, özellikle 20. yüzyılda, endüstrileşme ve kentleşme süreçleriyle birlikte ortaya çıkan sosyal sorunlara bağlı olarak dezavantajlı nüfus gruplarına yönelik profesyonel yardım ve hizmetlere duyulan ihtiyaçla şekillenen, uygulamaya dayalı bir mesleki disiplindir (Doel, 2012). Sosyal hizmette örgütsel davranışlar, üzerinde en az durulan konulardan birisidir. Sosyal hizmet örgütlerinin işleyişini, çalışanların örgütsel davranışlarını ve örgütleri ile olan ilişkilerini günümüz örgütsel davranış kavram ve kuramları temelinde ele alan çalışmalar, konu hakkında bilgi birikimi oluşturamayacak kadar sınırlıdır. Oysa sosyal hizmetin tarihsel gelişimi incelendiğinde uygulamaların büyük ölçüde, ortak amacı toplumun iyilik haline katkı sağlamak olan örgütlü yapılar içinde yürütüldüğü görülmektedir. Bu araştırma kendine bu sorun alanını problem edinmiş ve sosyal hizmet birimleri çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin örgütsel muhalefet algılarına göre değişip değişmediğini belirlemek için tasarlanmıştır.

Türkiye'de, sosyal hizmetlerin kurumsallaşma süreci 1963 yılında Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nun (SHÇEK) kurulmasıyla başlamıştır. Farklı kuruluşların 2011 yılında, güncel ismiyle Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı çatısı altında toplanmasıyla Bakanlık birey, grup, aile ve topluluk düzeyinde sosyal hizmetlerin sunulduğu kurum haline gelmiştir (Kesgin, 2012; Toper ve Özpolat, 2023). Günümüzde kamu kurumları, sosyal hizmetlerin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli rol oynamaktadır. Farklı kamu kurumlarının sosyal hizmet birimleri bireylerin ve ailelerin ihtiyaçlarını değerlendirmek, uygun müdahale stratejileri geliştirmek ve hizmetlerin etkin bir şekilde sunulmasını sağlamak amacını taşımaktadır. Sosyal hizmet çalışanları toplum refahında çok önemli rolleri yerine getirmektedirler. Bu araştırma, sosyal hizmet birimleri çalışanlarının örgütsel davranışlarına ilişkin daha derin bir anlayışa duyulan ihtiyaç perspektifinde şekillenmiştir. Bir örgütteki çalışanların örgütsel

sessizlik, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel muhalefet düzeylerinin çeşitli etkilerini görebilmenin en önemli yolu, bu etkileri görünür kılacak bilimsel araştırmalar yapmaktır. Küresel olgular haline gelen ve örgütler açısından vazgeçilmez düzeyde kritik etkiye sahip olan bu kavramlara ilişkin yapılan alanyazın taramasında, kavramları sosyal hizmet çalışanları odağında ele alan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte, yapılan çalışmaların öğretmenler ve akademisyenler gibi birkaç meslek grubuyla sınırlı olması ve bu kavramların daha önce aynı araştırmada ilişkisel bağlamda ele alınmamış olması, mevcut bilgilerimizin genişletilmesi gerektiğini göstermektedir. Son yıllarda araştırmaların önemli bir kısmı aracı ve düzenleyici etkileri test etmeyi amaçlamaktadır. Psikoloji ve davranış araştırmalarında iki değişken arasındaki ilişkinin anlaşılmasını amaçlayan çalışmalar, günümüzde yöntemsel ilerlemelerle birlikte yerini iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl bir bağlantı mekanizması ile gerçekleştiğini (aracılık) ya da hangi durumlarda değiştiğini (düzenleyici) anlamayı amaçlayan çalışmalara bırakmıştır (Gürbüz & Bayık, 2021). Konuyu sosyal hizmet çalışanları odağında ve aracılık ilişkisi açısından ele alan bu araştırmadan elde edilen sonuçların hem örgütsel davranış hem sosyal hizmet alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütlerin sağlıklı çalışmasını etkileyen ve hatta örgütler için bir tehdit haline gelen örgütsel sessizlik, günümüz örgütlerinde hem bireysel hem örgütsel düzeyde önemli sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütsel sessizlik kavramının nasıl ortaya çıktığı, ne tür faktörlerden etkilendiği ve çalışanların sessiz kalma kararı almalarının ardındaki dinamikler birden çok kuram ve kuramcı tarafından ele alınmıştır (Hirschman, 1970; Johannesen, 1974; Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Van Dyne vd., 2003). Örgütsel sessizlik, çalışanların bilinçli olarak sahip olduğu bilgileri örgütü ile paylaşmaması ve sessizliğini koruması halidir (Eroğlu vd., 2011). Kavram çalışanların diğerlerinden bilgi saklaması olarak tanımlanabilmekle birlikte, iletişim kurulmayan her olay örgütsel sessizliği tam olarak ifade etmemektedir; örgütsel sessizlik çalışanların düşüncelerini, önerilerini saklamak yönünde bilinçli bir şekilde iletişimden kaçınmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Johannesen, 1974; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

İlk kez Hirschman (1970) tarafından kullanılan kavram pasif ancak bağlılık ile benzer şekilde, olumlu olarak nitelendirilmiştir. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği bilginin kasten saklanması, esirgenmesi, çalışanların örgüt içinde fikirlerini, endişelerini veya eleştirilerini ifade etmekten kaçınmaları; adaletsizlik, haksızlık veya etik dışı davranışlar karşısında sessiz kalmaları olarak açıklamışlardır. Van Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliği “*kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal (örgüt yararına) sessizlik*” olarak üç boyutta ele almış ve bu yaklaşım kavramın günümüzde kullanılan çok boyutlu tanımının temelini oluşturmuştur. Kabullenici sessizlikte çalışanlar, örgütteki mevcut durumu ve örgütsel şartları olduğu gibi kabullenmekte, yapılan haksızlıkları kabul ederek alternatifleri görmezden gelmekte ve değişim konusunda isteksiz davranmaktadır; savunmacı sessizlik korkuya dayalı bir kendini koruma biçimidir ve çalışanların dış tehditlerden korunabilmek için kasıtlı ve proaktif davranışları olarak yorumlanmaktadır; prososyal sessizlik (örgüt yararına sessizlik), örgütün ve diğer çalışanların yararını göz önünde bulundurarak fikir, görüş ve düşüncelerin esirgenmesidir (Van Dyne vd., 2003).

2.2. Örgütsel Yabancılaşma

Çalışma ortamında sessizliğin doğrudan ilişkili olduğu yabancılaşma, çalışanların bir şekilde örgüt içinde kırgınlık hissetmeleri ile oluşan duygu yansıması olarak görülmektedir (Bozkır ve Sandıkçı, 2022; Yıldız, 2019). Örgütsel yabancılaşma farklı kuramcılar tarafından çalışanların memnuniyetsizliği, örgütlerinden psikolojik olarak soğumaları, psikolojik işten ayrılımlarının bilişsel durumu, örgüt içindeki rollerinin anlamını yitirmesiyle oluşan belirsizlik, ilişki ağlarının zayıflaması olarak ele alınmış; Hegel’in, Marx’ın, Durkheim’in, Seeman’in, Marcuse ve Fromm’un yabancılaşma yaklaşımları örgütsel yabancılaşmanın olası olumsuzluklarını açıklama noktasında temel oluşturmuştur (Çoban, 2025). Seeman (1959) örgütsel yabancılaşmayı “güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk (kualsızlık), izolasyon (yalıtlımlık) ve kendine yabancılaşma”dan oluşan beş boyutta ele almış ve bu yaklaşım kavramın günümüzde kullanılan çok boyutlu tanımının temelini oluşturmuştur.

Güçsüzlük çalışanın örgütte işlerin nasıl yapıldığını kontrol edemediğini düşünmesi olarak ifade edilmektedir (McKinlay ve Marceau, 2011). Anlamsızlık, örgütün amaçları ile çalışanların ve yönetimin rolleri arasında çatışma olduğunda ortaya çıkmaktadır ve çalışanlar örgütteki görevinin örgütlerine nasıl bir katkı sunacağını ve işlerini anlamlandıramamasını ifade etmektedir (Shepard, 1971). Normsuzluk (kuralsızlık) çalışanlarda çıkarıcı tutumların artması sonucunda “bir örgütte işçi ile işveren, işçiler arası veya toplumun çalışan kesimi ile toplumun bütünü arasında ortaya çıkan bir bölünmüşlük, kuralsızlık hali olarak” açıklanmaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011). İzolasyon (yalıtlımlık), çalışanların kendilerinin istenmediğine inanmaları ve bulundukları topluluğu reddetmeleri ile ilişkilendirilmektedir, bu durumda çalışanlar kendi istekleriyle çevrelerinden soyutlanmakta, ilişkide bulunmaktan kaçınmaktadırlar (Weisskopf, 1996). Kendine yabancılaşma ise çalışanın örgüt içinde kendini ifade edememesi ve yaptığı işin içsel anlamını kavrayamamasından kaynaklanmaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Seeman, 1959).

2.3. Örgütsel Muhalefet

Örgütlerin performansını etkileyen bir diğer önemli bileşen olan örgütsel muhalefet bir örgütte çalışanların alınan kararlar, tutum ve davranışlar, düşünce ve fikirlere karşıtlık sergilemesini, hissedilen aykırılığı sözlü ya da davranışsal olarak göstermesini, protesto etmesini anlatmaktadır. Kassing (2011) örgütsel muhalefeti, çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirememeleriyle ilişkilendirmekte, örgütleri hakkında ihtilaflı ve muhalif açıklamalar yapmalarını içeren çok aşamalı bir süreç olarak görmek ve çalışanların ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından karşılanmaması sonucunda oluşan memnuniyetsizliğin yansıması olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt içi demokrasinin gerçekleşmesi noktasında örgüt içi problemlerin çözülmesi ve/veya örgütte meydana gelmesi muhtemel sorunların önlenmesi açısından önemli bir yere sahiptir (Kassing ve Armstrong, 2002) ve “fikir ayrılığı ve bu fikir ayrılığının dile getirilmesi” örgütsel muhalefetin dayandığı iki temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Ayar, 2023). Çalışanların örgütsel muhalefet algıları, örgütlerindeki rollerde bir hayal kırıklığı meydana geldiğinde ortaya çıkmakta, çalışanlar açık bir şekilde şikâyet ve protesto etmeyi tercih etmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar kendilerini örgütlerinden ayrı hissetmektedirler ve örgütü ile anlaşmazlık içindedirler (Kassing, 1997). Kassing; “açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet” olmak üzere üç boyutlu bir örgütsel muhalefet ileri sürmektedir. Açık muhalefette örgüt içinde çalışanlarla açık ve dolaysız bir iletişim vurgulanırken, gizli muhalefette çalışanlar uygun ortam olmadığını hissettikleri zaman, fikir ve düşüncelerini üstleriyle değil de çalışma arkadaşları ile paylaşmaktadırlar. Dışsal muhalefet ise çalışanların eleştirilerini arkadaşları, aileleri ve değer verdikleri bireyler ile paylaşmalarıdır (Goodboy vd., 2008; Kassing, 1997; Kassing, 1998; Kassing ve Avtgis, 1999). Örgütlerin küreselleşen dünyada değişen paradigmalara ayak uydurabilmesi çalışanlarının fikir ve düşüncelerini, önerilerini, örgüt içi uygulamalara yönelik karşıt görüşlerini ve rahatsızlıklarını dikkate almalarını gerektirmekte, bu bağlamda örgütsel muhalefet incelenmesi gereken önemli bir örgütsel davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Alan yazındaki araştırmacıların bazıları çalışanların gösterdiği muhalefetin içeriğine odaklanırken diğerleri çalışanların muhalefeti kime gösterdikleri ile ilgilenmişlerdir (Graham, 1986; Kassing, 2000; Milliken vd. 2003; Morrison, 2011; Ötken ve Ceneci, 2013; Stewart, 1980). Kassing’e (2011) göre örgütsel muhalefet kavramı üç temel unsur etrafında şekillenmektedir; öncelikle muhalif tutum mutlaka ifade edilmelidir, bu ifade bir uyumsuzluk ya da karşıt düşünce içermelidir ve örgüt içi uygulamalara, politikalara ya da süreçlere yönelik olmalıdır. Örgütsel muhalefetin kime gösterildiği ise konunun kritik boyutunu oluşturmaktadır. Aynı hiyerarşik düzeyde çalışanlar arasında gerçekleşen muhalefet yatay, çalışanların kurumsal uygulamalara karşı eleştirel tutumlarını içeren ve yöneticilere yönelen muhalefet dikey muhalefet olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde dikey muhalefetin varlığı durumu çalışanların işleriyle bütünleşmesinin bir göstergesi kabul edilmekte ve yatay muhalefet davranışlarının dikey muhalefet davranışlarına dönüştürülmesi önerilmektedir

2.4. Kavramlar Arasındaki İlişkiler

2.4.1. Örgütsel Sessizlik-Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi

Alanyazında, örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar, pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye işaret etmekte (Deniz, 2018; Ökdem, 2024); çalışanların yabancılaşması sonucunda örgüt içinde sessizleştikleri (Önal, 2015), örgütsel bağlılıkları ve örgüte

aidiyetleri arttıkça sessiz kalma eğilimlerinin azaldığı (Bozkır ve Sandıkçı, 2022) ifade edilmektedir. Örgütsel gelişim için kritik öneme sahip olan açık ve dürüst tartışmaları engelleyen grup içi sessizlik sarmalları sosyal etkileşimi ve görev paylaşımını engelleyebilmekte ve öz yeterliliği azaltarak kurumsal sessizliğe yol açabilmektedir (Bowen & Blackmon, 2003). Çalışanların örgütsel sessizliği ve örgütsel yabancılaşması arasında *pozitif* yönde bir ilişki olduğunu gösteren araştırmaların bulguları ayrıca katılımcı gruplarını oluşturan meslek profesyonellerinin örgüte yönelik görüş ve önerilerini ifade etmekten kaçındıklarını ve sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarda örgütsel yabancılaşma ile toplumun ortak değerlerine karşı duyarsızlık, kayıtsızlık olduğu ve birbirlerinden uzaklaştıkları, kurumlarına karşı olumsuz duygular hissettikleri, işlerini anlamsız buldukları, örgütlerine içsel olarak bağlanamama ve sorumluluk duygularını yitirme gibi tutumların ortaya çıktığı belirlenmiştir (Kayaalp ve Özdemir, 2020; Kılınç 2018). Ayrıca araştırmalarda örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla örgütsel yabancılaşma ilişkisi de ele alınmıştır. Elde edilen bulgular örgütsel sessizliğin olumsuz yönleri olan razı olma ve savunmacı sessizliğin işe yabancılaşma düzeyini artırdığını, olumlu yönü olan prososyal sessizliğin ise işe yabancılaşma düzeyini azalttığını göstermektedir. Çalışanlar, örgütün işleyişine yönelik iyileştirmelere ilişkin fikirlerinin dikkate alınmaması durumunda sessizliği tercih edebilmektedirler. Savunma boyutunda yaşanan örgütsel sessizlik arttıkça, çalışanların güçsüzleşme ve anlamsızlaşma düzeyleri de artmaktadır. Çalışanlar, görüş ve önerilerini açıklamaları durumunda olumsuz bir olayın yaşanabileceği korkusuyla sessiz kaldığı zaman, yaşamları üzerindeki kontrol duygusunu yitirebilmekte ve örgütleriyle bütünleşme noktasında sorunlar yaşayabilmektedirler. Prososyal boyutta yaşanan örgütsel sessizliğin artması, çalışanların güçsüzleşme düzeyleri üzerinde negatif etkiye sahiptir. Çalışanların örgüte olan bağlılık ve sadakat duygularıyla örgüt içinde yaşanan sıkıntılar hakkında örgüt dışındakilere bilgi verme noktasında sessiz kalmaları, yaşanan olaylar ve kendi hayatları üzerindeki kontrol algılarını arttırılabilmekte ve bu durum örgüt için değerli olduklarına ilişkin duyguları beslemektedir (Kahya, 2018).

2.4.2. Örgütsel Muhalefet-Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik ilişkisine odaklanan çalışmalar bu iki örgütsel davranışın genellikle birbirini dışladığını göstermekte, negatif yönde bir ilişkiye işaret etmektedir. Katılımcı grubunu akademisyenlerin oluşturduğu bir araştırma, örgütsel muhalefet ile örgütsel sessizlik algısı arasında *negatif* yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kavak, 2016). Çalışmalarda birlik, anlaşma ve uzlaşmanın sağlıklı örgütsel yapıların göstergesi olduğu ifade edilmekte; uyuşmazlık ve muhalefetin ise kaçınılması gereken davranışlar olduğu ve örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olduğu vurgulanmaktadır (Çakıcı, 2007). Morrison & Milliken'e (2000) göre örgüt içinde çalışan katılımını desteklemeyen karar alma süreçleri, yönetsel yetersizlikler, ücret adaletsizliği gibi etkenler çalışanların sessiz kalmasına sebep olmakta ve örgüt yararına karar almasının önüne geçmektedir. Çakır vd. (2017) de örgütsel muhalefetin tam tersi olan durumun örgütsel sessizlik olduğunu belirtmekte, örgütsel muhalefetin olmadığı örgütlerde örgütsel sessizliğin var olacağını ifade etmektedirler. Yöneticilerin uzlaşma ortamının sağlıklı bir örgüt yapısının gerekliliği olduğuna inanmaları, anlaşmazlıkları ve muhalefeti kaçınılması gereken durumlar olarak kabul etmeleri, merkeziyetçi ve geri bildirim mekanizmalarını içermeyen bir örgütsel yapının oluşmasına zemin oluşturabilmektedir. Bu durum, örgütsel problemler ya da konularla ilgili konuşmanın gereksiz ve hatta riskli olduğunun düşünüldüğü bir sessizlik iklimine neden olmaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Park & Keil, 2009; Yürür vd., 2016). Bu durum alanyazında, çalışanların örgütteki yönetimle iletişime geçmek yerine dışarıdakilerle sorunlarını paylaşması, bir diğer ifadeyle ortaya çıkan durumu değiştirmeye çalışmak yerine, duruma etki edemeyecek bireylerle yapılan muhalefet boyutunda kalması (Ekiz ve Dönmez, 2021) olarak ele alınmaktadır. Kassing'e (1998) göre dışa aktarılmış muhalefet durumunda, çalışanlar tepkisini iş dışındaki arkadaşları, aile üyeleri ya da yabancılar gibi örgüt dışındaki bireylere açıklama eğiliminde olduklarından, karşılaştıkları sorunlar karşısında sessiz kalarak itiraz etmeme yolunu tercih etmektedirler. Pinder & Harlos (2001) tarafından sessizlik hem kabulün hem muhalefetin göstergesi olarak ele alınmış, aynı örgütsel koşullar karşısında farklı çalışanların sessiz kalmak ya da muhalefet etmek yönünde farklı örgütsel davranışları seçebileceği belirtilmiştir. Çalışanlar örgütte çatışma ya da tehlike algıladıklarında bunu engellemek amacıyla sessizliği tercih edebilmekte, sessizlik sayesinde muhalefet etme ya da hoşlanmama davranışı sergileyebilmektedirler (Beheshtifar vd., 2012, Özçınar vd., 2016).

2.4.3. Örgütsel Muhalefet-Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi

Örgütsel muhalefet ile örgütsel yabancılaşma ilişkisine odaklanan çalışmalar negatif yönlü bir ilişkiye işaret etmekte (Arayıt, 2020), araştırmalar yabancılaşma arttıkça muhalefet davranışının azaldığını göstermektedir. Üstlerine muhalefet edebilen çalışanlar, örgütsel faaliyetlerin bir parçası olduklarını düşünmekte ve böylece örgüt içindeki rollerini daha anlamlı bulabilmektedirler. Çalışanların güçsüzlük duygusu, örgütsel uygulamalara yönelik eleştirel görüşlerini başkalarıyla paylaşma davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir (Hegstrom, 1990; Sprague ve Ruud, 1988). Çalışanların tepkilerinin görmezden gelinmesi ya da muhalif görüşlerini ifade etmelerinin engellenmesi, zamanla yetersizlik algısının gelişmesine ve bireyin kendini örgüt içinde güçsüz hissetmesine yol açabilmektedir. Çalışanların muhalif davranışlarının örgüt tarafından görmezden gelinmesi ya da cezalandırılması işe yabancılaşma eğiliminin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Kesen ve Pabuçcu, 2016). Yılmaz Kılıçkaya (2024) örgütsel dikey muhalefet ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuş, örgütsel yatay muhalefet ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kassing'e (2011) göre örgütlerde çalışanların dikey muhalefeti sorunlarını, memnuniyetsizliklerini, korku ya da endişelerini dile getirebilmelerini sağlamakta ve aslında örgütün ve yöneticilerin bu sıkıntılardan haberdar olması anlamına gelmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde fikirlerini ifade edebildiklerinde ve değişim süreçlerine katkıda bulunma fırsatına sahip olabildiklerinde, iş süreçlerine ve alınan kararlara aktif bir şekilde katılma eğilimi göstermektedirler. Bu durum, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine katkı sağlamakta ve işe yabancılaşmalarını azaltmaktadır.

3. YÖNTEM

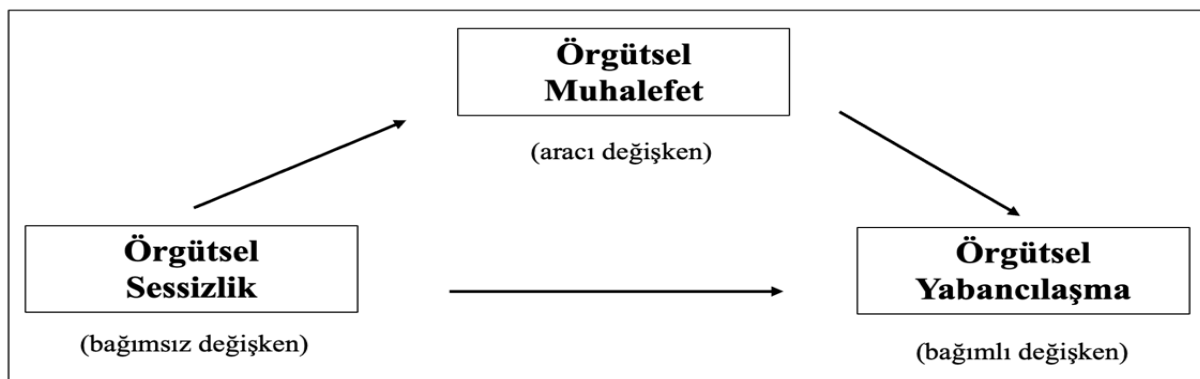
3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sosyal hizmet çalışanlarının örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel muhalefet düzeylerini; örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma, örgütsel sessizlik ile örgütsel muhalefet, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel muhalefet algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını; örgütsel muhalefet algılarının örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma algı düzeylerine aracılık edip etmediğini belirlemektir. Araştırma Bilecik ilinde kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal hizmet birimleri çalışanları ile yürütülmüş; örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin “aracılık” rolünü incelemek ve bu konuda araştırmacılar tarafından önerilen “modeli” test etmek hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel desenle tasarlanmış, “korelasyon türü ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan modeldir. Korelasyon türü ilişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişim katsayıları belirlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2024). Araştırmadaki bağımlı (yordanan) değişken “örgütsel yabancılaşma”, bağımsız (yordayıcı) değişken ise “örgütsel sessizlik”tir. Kurulan modelde “örgütsel muhalefet” aracı değişken olarak seçilmiştir. Araştırma çerçevesinde korelasyon analizleriyle değişkenler arasındaki ilişki belirlenmiş, çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulan ve Şekil 1’de sunulan araştırma modeli test edilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla 4 hipotez oluşturulmuştur;

H1. Örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma ile pozitif ilişkilidir.

H2. Örgütsel sessizlik, örgütsel muhalefet ile negatif ilişkilidir.

H3. Örgütsel muhalefet, örgütsel yabancılaşma ile negatif ilişkilidir.

H4. Örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye örgütsel muhalefet aracılık eder.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini Bilecik ili kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal hizmet birimleri çalışanları oluşturmaktadır. Toplum bilimlerinde yapılacak araştırmalarda genellikle örneklem çekmenin alt limiti olarak 100 sayısı alınabilmektedir (Aziz, 2014). Bu bağlamda araştırmada veriler sonuçların daha net ortaya konabilmesi için tam sayım yöntemine göre toplanmış, Bilecik ilinde kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal hizmet birimlerinde aktif olarak görev yapan 120 sosyal hizmet birimi çalışanına ulaşılmış, 3 katılımcının verileri yeterli seviyede olmaması nedeni ile çalışmadan çıkartılmıştır. Analizler $n=117$ katılımcıdan toplanan veriler üzerinden yürütülmüştür.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, Google form üzerinden hazırlanan ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve araştırmacılar tarafından hazırlanan Sosyo-Demografik Soru Formu'ndan oluşan çevrimiçi anket ile toplanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği, çalışanların örgütsel sessizlik algılarını belirlemek için kullanılmaktadır. Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen ölçek Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek geçerli ve güvenilir bir ölçek olup 20 maddelik 5'li Likert tipi (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılmıyorum ne katılıyorum, kısmen katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) tasarlanmış ölçekte bir kesme değeri yoktur. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20 iken, alınabilecek en yüksek puan ise 100'dür. Ölçek üç boyuttan (kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan arttıkça çalışanların örgütsel sessizliği artmakta, alınan puan azaldıkça azalmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .911'dir.

Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği, çalışanların örgütsel yabancılaşma algılarını ölçmek için kullanılmaktadır. Mottaz (1981) tarafından geliştirilen ölçek Uysaler (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, Altınışık ve Onağ (2021) tarafından uygulanmış ve ölçek son haline gelmiştir. Ölçek geçerli ve güvenilir bir ölçek olup 20 maddelik 5'li Likert tipte (tamamen katılıyorum, çoğunlukla katılıyorum, kararsızım, çok az katılmıyorum, katılmıyorum) tasarlanmıştır. Ölçekte bir kesme değeri yoktur, alınabilecek en düşük puan 20 iken, alınabilecek en yüksek puan 100'dür. Ölçek üç boyuttan (güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma) oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan arttıkça çalışanların örgütsel yabancılaşması artmakta, alınan puan azaldıkça azalmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .78'dir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği, çalışanların örgütsel muhalefet algılarını ölçmek için kullanılmaktadır. Kassing (1998) tarafından geliştirilen ölçek Cencki ve Ötken (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek geçerli ve güvenilir bir ölçek olup 20 maddelik 6'li Likert tipte (hiç katılmıyorum, çok az katılıyorum, az katılıyorum, oldukça katılıyorum, çok katılıyorum, tamamen katılıyorum) tasarlanmıştır. Ölçekte bir kesme değeri yoktur, alınabilecek en düşük puan 20 iken, alınabilecek en yüksek puan 120'dir. Ölçek dört boyuttan (yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet) oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan arttıkça çalışanların örgütsel muhalefeti artmakta, alınan puan azaldıkça azalmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .814'dir.

3.6. Verilerin Analizi

Verilerinin analizi SPSS.25 yazılımı ile yapılmış frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik düzeyi Co. Alpha testi ile hesaplanmıştır. Çalışmadaki soru gruplarının faktör yapısını tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi, ölçek puanların katılımcıların demografik özelliklerine göre incelenmesi için bağımsız t testi analizi uygulanmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için Pearson korelasyon analizi, aracılık etki düzeyinin belirlenmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. R² değişimleri ve aracılık düzeyinin belirlenmesi için Sobel testi ve uyum parametreleri hesaplanmıştır. Aracılık etki düzeyinin belirlenmesinde ise Hayes Modeli kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların %35,9'nun erkek ve %64,1'nin kadın olduğu, yaşlarının %30,8 ile 18-30, %30,8 ile 31-40, %38,5 ile 41-50 yaş aralığında olduğu, eğitim düzeylerinin %65 ile lisans, %35 ile lisansüstü olduğu, %71,8'nin evli olduğu görülmüştür. Katılımcıların tamamı kamu sektöründe çalışmaktadır. Meslek dağılımları %52,4 ile Sosyal hizmet uzmanı, %15,4 ile Sosyolog, %11,1 ile Psikolog, %11,1 ile Çocuk gelişimi uzmanı ve %10,3 ile Öğretmen olduğu görülmüştür. Katılımcıların genel özellikleri Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Katılımcıların		n	%
Cinsiyeti	Erkek	42	35,9%
	Kadın	75	64,1%
Yaşı	18-30	36	30,8%
	31-40	36	30,8%
	41-50	45	38,5%
Eğitim Durumu	Lisans	76	65,0%
	Lisansüstü	41	35,0%
Medeni Durumu	Evli değil	33	28,2%
	Evli	84	71,8%
Çalıştığı iş alanı/sektör	Kamu	117	100,0%
Mesleği	Sosyal hizmet uzmanı	61	52,4%
	Sosyolog	18	15,4%
	Psikolog	13	11,1%
	Çocuk gelişimi uzmanı	13	11,1%
	Öğretmen	12	10,3%

4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri

Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Tüm ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliği yeterli düzeyde yüksek (0.92, 0.92, 0.93) olarak bulunmuştur. Örgütsel yabancılaşma, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik düzeylerinin hem alt boyutlar hem de ana boyutlar düzeyinde güvenilir seviyede olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik düzeylerinin incelendiği Kolmogrov-Simirnov testi sonucunda puanlarının dağılımlarının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür ($p>0,05$). Genel olarak hem test sonuçları hem de örneklem sayısı göz önüne alındığında ölçek puanları normal dağılıma uygundur, ayrıca normal dağılım göstergesi olarak eğiklik basıklık değerleri kabul edilebilir düzey olan -3 ile 3 düzeyi arasındadır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri ve normallik testleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri ve Normallik Testileri

	X+s.s.	Min-max	Cronbach Alfa	K-S p	Eğiklik	Basıklık
Anlamsızlaşma	12,96+3,62	5-25	0,79	0,26	1,14	2,03
Kendine yabancılaşma	20,54+4,63	7-30	0,84	0,21	1,12	2,13
Güçsüzlük	17,76+4,03	6-27	0,81	0,14	1,00	2,17
Genel örgütsel yabancılaşma	51,26+9,4	20-73	0,92	0,18	1,16	2,24
Yapıcı Açık Muhalefet	20,11+3,84	9-31	0,81	0,12	0,97	2,19
Dışsal Muhalefet	24,75+4,31	13-39	0,83	0,9	2,05	1,43
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	12,32+2,86	4-19	0,84	0,06	0,92	2,28
Gizli Muhalefet	13,03+2,81	4-20	0,81	0,27	1,17	2,04
Genel Örgütsel Muhalefet	70,22+10,28	35-102	0,92	0,44	1,51	1,98
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	11,15+4,32	4-20	0,82	0,32	1,25	2,01
Fırsatçı Sessizlik	24,75+8,86	9-45	0,83	0,66	1,72	1,67
Örgüt Yararına Sessizlik	15,93+6,08	7-35	0,84	0,09	0,96	1,23
Genel Örgütsel Sessizlik	51,83+17,66	20-100	0,93	0,13	1,11	0,34

4.3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki

Yapılan analizlerde katılımcıların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkide, alt boyutlarda örgütsel yabancılaşmanın sadece *anlamsızlaşma* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik düzeylerinin zayıf ve pozitif ilişkili olduğu görülmüştür ($p=0,01$). Anlamsızlaşma alt boyutu ve genel örgütsel sessizlik arasında ise pozitif ve güçlü düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($p=0,01$). Örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma ve güçsüzlük alt boyutları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($p<0,05$). Genel örgütsel yabancılaşma ile kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik düzeylerinin zayıf ve pozitif şekilde ilişkili olduğu görülmüştür ($p=0,01$). Özet olarak, genel örgütsel yabancılaşma düzeyleri ve genel örgütsel sessizlik arasında *pozitif ve güçlü düzeyde bir ilişki* olduğu görülmüş ($p=0,01$) ve “H1: Örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma ile pozitif ilişkilidir” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi (Korelasyon Analizi)

		Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Fırsatçı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Genel Örgütsel Sessizlik
Anlamsızlaşma	r	0,23*	0,29*	0,33*	0,61*
	p	0,01	0,01	0,01	0,01
Kendine yabancılaşma	r	0,02	0,01	0,09	0,04
	p	0,83	0,98	0,36	0,70
Güçsüzlük	r	-0,07	-0,01	0,01	-0,01
	p	0,48	0,94	0,87	0,87
Genel Örgütsel Yabancılaşma	r	0,26*	0,30*	0,34*	0,60*
	p	0,01	0,01	0,01	0,01

* 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık.

4.4. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki

Yapılan analizlerde katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet boyut ve alt boyutları arasında *anlamlı ilişki olmadığı* görülmüş ($p>0,05$) ve “H2: Örgütsel sessizlik, örgütsel muhalefet ile negatif ilişkilidir” hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Diğer yandan, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet arasında anlamlı ilişki olmadığına bulunması aracılık ilişkisi bakımından araştırma modelini olumsuz etkilememektedir. Aracılık analizlerinde iki değişken arasında korelasyon olmaması durumu nedensellik olmayacağı anlamına gelmediği gibi, korelasyonun olması da nedensellik için yeterli değildir. Aracılık modellerinin analizinde kullanılan geleneksel yaklaşımların yerini alan, daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayan yeni yaklaşımda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde aracı değişken aracılığıyla yarattığı etkinin anlamlı olması halinde aracılık modeli doğrulanmış kabul edilmektedir. Yeni model örneklem hacminden etkilenmemekte, geleneksel yaklaşımlar gibi sadece orta büyüklükte örneklem hacimlerinde değil çok küçük ya da çok geniş örneklem hacimli analizlerde de kullanılabilir (Gülbüz ve Bayık, 2024; Hayes, 2004).

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi (Korelasyon Analizi)

		Yapıcı Açık Muhalefet	Dışsal Muhalefet	Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Gizli Muhalefet	Genel Örgütsel Muhalefet
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	r	-0,10	0,04	-0,12	-0,05	-0,07
	p	0,27	0,70	0,21	0,60	0,46
Fırsatçı Sessizlik	r	-0,06	0,02	-0,08	0,04	-0,03
	p	0,55	0,87	0,37	0,68	0,77
Örgüt Yararına Sessizlik	r	-0,05	0,05	-0,13	-0,09	-0,06
	p	0,61	0,62	0,16	0,36	0,53
Genel Örgütsel Sessizlik	r	-0,07	0,03	-0,12	-0,02	-0,05
	p	0,46	0,73	0,21	0,81	0,59

* 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

4.5. Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki

Yapılan analizlerde örgütsel yabancılaşma ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide, genel örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma alt boyutlarının örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutu ile anlamlı şekilde ilişkisi olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Genel örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma alt boyutlarının örgütsel muhalefetin sorgulayıcı açık muhalefet düzeyleri ile negatif ve zayıf şekilde ilişkili olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Genel örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma alt boyutlarının gizli

muhalefet boyutu ile negatif ve zayıf şekilde ilişkili olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Genel örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma alt boyutlarının genel örgütsel muhalefet ile *negatif ve zayıf ilişkili olduğu* görülmüş ($p<0,05$), “H3. Örgütsel muhalefet, örgütsel yabancılaşma ile negatif ilişkilidir” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi (Korelasyon Analizi)

		Yapıcı Açık Muhalefet	Dışsal Muhalefet	Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Gizli Muhalefet	Genel Örgütsel Muhalefet
Anlamsızlaşma	r	-0,24*	-0,16	-0,29*	-0,19*	-0,24*
	p	0,01	0,08	0,01	0,03	0,01
Kendine yabancılaşma	r	-0,25*	-0,01	-0,19*	-0,18*	-0,21*
	p	0,01	0,95	0,04	0,04	0,01
Güçsüzlük	r	-0,24*	0,02	-0,21*	-0,18*	-0,22*
	p	0,01	0,82	0,02	0,04	0,01
Genel Örgütsel Yabancılaşma	r	-0,27*	-0,06	-0,29*	-0,18*	-0,25*
	p	0,01	0,55	0,01	0,04	0,01

* 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

4.6. Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Muhalefetin Aracılık Etkisi

Algılanan örgütsel muhalefetin örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracılık durumunu incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 6’da sunulmuştur. Öncelikle *örgütsel yabancılaşma* ve *örgütsel sessizlik* arasındaki ilişki kapsamında Model 1 kurulmuş, daha sonra destek değişkeni (örgütsel muhalefet) aracı değişken olarak eklenmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel yabancılaşma ile genel örgütsel sessizlik arasında kurulan modelde; katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel yabancılaşmayı %37 ($r^2=0,37$) oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bu bağlamda *elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu* görülmüştür ($F=52,49$, $p=0,01$, $p<0,05$). Kurulan modelde bağımsız değişken olan örgütsel sessizlik düzeyi katsayısının anlamlı olduğu ($p=0,01$, $p<0,05$) ve örgütsel yabancılaşma ile genel örgütsel sessizlik arasında kurulan modelin geçerli olduğu belirlenmiştir. Model 1’e göre katılımcıların *örgütsel sessizlik düzeyleri yaşadıkları örgütsel yabancılaşmayı olumsuz olarak etkilemektedir*.

Model 2’de algılanan *örgütsel muhalefet* modele aracı değişken olarak dâhil edilmiştir. R^2 ölçümü 0,62 olarak bulunmuş ve Model 1’e göre 0,25 oranında arttığı görülmüş olup bu artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\Delta R^2 = 0,25$, $p<0,05$). Elde edilen *yeni modelin de (Model 2) istatistiksel olarak anlamlı olduğu* ($F=64,62$; $p<0,05$) bulunmuş, Sobel testi sonuçlarına göre bu artışın anlamlı olduğu görülmüştür (Sobel $t=3,51$, $p=0,01$). Yapılan analizler sonucunda (R^2 ölçümündeki artışın) kurulan araştırma modeli çerçevesinde, *örgütsel muhalefetin, örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde aracılık etkisinin olduğu* görülmüştür. Modelde R^2 ölçümünün de anlamlı şekilde artması, söz konusu ilişkide örgütsel muhalefet düzeyinin aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında, katılımcıların *örgütsel muhalefet düzeyinin, örgütsel sessizliğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkisini azaltan bir aracı değişken* olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Modelde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Etkisi (Hiyerarşik Regresyon Analizi)

Model	Bağımsız Değişkenler	β	t	F_{model}	R	R^2	$R^2\Delta$
Model 1							
Örgütsel Yabancılaşma	Genel Örgütsel Sessizlik	0,62	3,62 p=0,01	52,49	0,61	0,37	-
Model 2							
Örgütsel Yabancılaşma	Genel Örgütsel Sessizlik	0,36	3,24 p=0,01	64,62	0,79	0,62	0,25
	Genel Örgütsel Muhalefet	-0,34	6,03 p=0,01				

Değişkenlerin alt boyutları bağlamında da örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel muhalefetin aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 7’de sunulmuştur. Diğer regresyon analizinde olduğu gibi öncelikle örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasında Model 1 kurulmuş, daha sonra destek değişkeni (örgütsel muhalefet) aracı değişken olarak eklenmiştir. Örgütsel yabancılaşma ile genel örgütsel sessizlik arasında kurulan modele göre; örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel yabancılaşmayı %37 ($R^2=0,37$) oranında açıkladığı ve bu bağlamda elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=52,49$, $p=0,01$, $p<0,05$) belirlenmiştir. Modeldeki bağımsız değişken olan örgütsel sessizlik düzeyi katsayısının anlamlı olduğu ($p=0,01$, $p<0,05$), örgütsel yabancılaşma ile genel örgütsel sessizlik arasında kurulan modelin geçerli olduğu görülmüştür. Modele göre alt boyutlar bakımından da *örgütsel sessizlik*, *örgütsel yabancılaşmayı olumsuz olarak etkilemektedir*.

Model 2’de örgütsel muhalefet alt boyutları modele aracı değişken olarak dâhil edilmiştir. Örgütsel muhalefet alt boyutunun eklendiği Model 2’de R^2 ölçümü 0,73 olarak bulunmuş ve Model 1’e göre 0,36 oranında artmış olup, bu artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\Delta R^2=0,36$, $p<0,05$). Elde edilen *yeni modelin (Model 2) istatistiksel olarak anlamlı olduğu* ($F=47,61$; $p<0,05$) ve Sobel testi sonuçlarına göre bu artışın da anlamlı olduğu görülmüştür (Sobel =4,26, $p=0,01$). Örgüt yararına sessizlik, fırsatçı sessizlik, yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet alt boyutları da modelde yer almıştır. Yapılan analizde R^2 ölçümündeki artış, modelde *örgütsel muhalefetin örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma ilişkisindeki aracılık etkisini alt boyutlar bağlamında da sağladığını göstermiştir*. Modelde R^2 ölçümünün anlamlı şekilde artması, söz konusu ilişkide örgütsel muhalefetin alt boyutu olan *yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet* düzeyinin aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel muhalefetin (yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet) örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan *örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik düzeylerinin* örgütsel yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkisini *azaltan bir aracı değişken* olduğu bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik algısı yüksek olan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin artması sonucunda artan örgütsel yabancılaşma düzeylerinin azalması, örgütsel muhalefetin *yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet* düzeylerinin yüksek şekilde gerçekleşmesini gerektirmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcıların örgütsel muhalefet düzeyinin, örgütsel sessizliğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkisini *azaltan bir aracı değişken* olduğu hem ana boyutlar hem de alt boyutlar bağlamında görülmüş ve “H4. Örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye örgütsel muhalefet aracılık eder” hipotezi kabul edilmiştir. *Örgütsel sessizlik artarsa örgütsel yabancılaşma da artmaktadır. Ayrıca, kurulan modelin doğrulanması ile bu artışın olumsuz tarafını örgütsel muhalefet aracı değişkeninin azalttığı belirlenmiştir. Örgüt içindeki muhalefet düzeyi yükseldikçe, ilk olarak sessizlik sonra da yabancılaşma azalmaktadır*. Elde edilen bulgular Tablo 7.’de sunulmuştur.

Tablo 7. Alt Boyutlar Bazında Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Modelde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Etkisi (Hiyerarşik Regresyon Analizi)

Model	Bağımsız Değişkenler	β	t	F model	R	R^2	$R^2\Delta$
Model 1							
Örgütsel Yabancılaşma	Örgütsel Sessizlik	0,62	3,62	52,49	0,61	0,37	-
Model 2 Örgütsel Yabancılaşma	Örgüt Yararına Sessizlik	0,21	2,11	47,61	0,86	0,73	0,36
	Fırsatçı Sessizlik	0,22	2,18				
	Yapıcı Açık Muhalefet	-0,24	-2,44				
	Sorgulayıcı Açık Muhalefet	-0,34	-3,24-7				

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmış, araştırma kapsamında geliştirilen *model* (Şekil 1) kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal hizmet birimleri çalışanlarından ampirik veriler toplanarak uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında “örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma ile pozitif ilişkilidir” varsayımı test edilmiş, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışanların *örgütsel sessizliği arttığında örgütsel yabancılaşmasının da arttığı* bulunmuştur. Araştırma modelinde kurulan bu varsayım analiz sonucunda doğrulanmıştır. Bu sonuç alan yazınla uyumludur ve Bozkır ve Sandıkçı (2022), Çetinkaya ve Koçyiğit (2021), Kayaalp ve Özdemir (2020), Kahya (2018), Deniz (2018), Kılınç (2018) ve Çiftçi’nin (2017) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Çalışanların örgüt içinde düşüncelerini ifade etmekten kaçınmalarının işe yönelik yabancılaşma duygularını artırabileceği pek çok çalışmada yer almaktadır. Bir örgütte örgütsel sessizlik ve yabancılaşma arttıkça, çalışanlar örgütsel kararlara katılmamakta ve örgüt içi paylaşım azalmaktadır. Kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik boyutlarında yaşanan örgütsel sessizlik arttıkça, çalışanlar örgütünden, iş arkadaşlarından ve amaçlarından kopmaya başlamakta, çalışanların anlamsızlaşma düzeyleri artmakta, iş ve işyerinin anlamsızlaşmasıyla çalışan işine yabancılaşmaktadır. Bu durum da çalışanların örgütleriyle bütünleşmelerinde ve örgüt kimliğini korumalarında engellerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Araştırmada “örgütsel sessizlik, örgütsel muhalefet ile negatif ilişkilidir” varsayımı test edilmiş, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet boyut ve alt boyutları arasında *anlamlı ilişki olmadığı* görülmüştür. Örgütsel sessizlik örgütsel muhalefet arasındaki ilişki konusunda alanyazında farklı sonuçlar ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Kavak (2016) çalışanların örgütsel muhalefet ile örgütsel sessizlik algıları arasında *negatif* yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu; Yalçın ve Saygı (2021) örgütsel muhalefet ile örgütsel sessizlik arasında *pozitif* yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Çakır vd. (2017), araştırmalarında örgütsel muhalefetin olmadığı örgütlerde örgütsel sessizliğin var olacağı, örgütsel muhalefetin tam ters durumun örgütsel sessizlik olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Morrison ve Milliken (2000), Park ve Keil (2009) ve Yürür vd. (2016) yöneticilerin anlaşmazlık ve muhalefetten kaçınılması gerektiğine ilişkin inançlarının, örgütsel problemlerle ilgili konuşmanın boşuna ya da tehlikeli olduğunun düşünüldüğü bir sessizlik iklimine yol açacağını ve bu ortamların da örgütsel sessizliğe neden olacağını öne sürmüşlerdir. Bu iki kavram arasında farklı araştırmalarda farklı yönde sonuçlara ulaşılması ve mevcut araştırmada anlamlı bir ilişkinin saptanamamış olması, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim gibi sosyo-demografik özellikleri ya da kültürel etkenler gibi bağlamsal faktörlere duyarlı olabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada “örgütsel muhalefet, örgütsel yabancılaşma ile negatif ilişkilidir” varsayımı test edilmiş, örgütsel muhalefet ve örgütsel yabancılaşma arasında negatif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışanların *örgütsel muhalefeti arttığında örgütsel yabancılaşmasının azaldığı* bulunmuştur. Araştırma modelinde kurulan bu varsayım analiz sonucunda doğrulanmıştır. Bu sonuç; Yılmaz

Kılıçkaya (2024), Arayıt (2020), Kesen ve Pabuçcu (2016), Hegstrom (1990) ve Sprague ve Ruud'un (1988) araştırma sonuçları ile uyumludur. Çalışanlar, örgüt içinde düşünce ve fikirlerini dile getirebildiğinde örgüt içi kararlara daha aktif katılım sağlamakta, böylece örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları artmakta ve örgütsel yabancılaşmaları azaltmaktadır. Bir örgütte üstlerine muhalefet edebilen çalışanlar, örgütsel faaliyetlere katkı yaptıklarını düşünmekte ve örgütlerindeki rollerini daha anlamlı bulabilmektedirler. Tepkileri görmezden gelinen ya da muhalif düşünceleri engellenen çalışanların örgütlerine bağlılıkları azalmakta, bu durum yetersizlik duygusu yaşamalarına ve örgüt içinde kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olabilmekte ve örgütsel yabancılaşmaları artmaktadır.

Bununla birlikte, araştırmada “örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye örgütsel muhalefet aracılık eder” varsayımı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kurulan araştırma modeli çerçevesinde, *örgütsel muhalefetin*, örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde *aracılık etkisinin olduğu* görülmüş, araştırma modelinde kurulan bu varsayım doğrulanmıştır. Araştırma kapsamında, çalışanların *örgütsel muhalefet düzeyinin*, *örgütsel sessizliğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkisini azaltan bir aracı değişken* olduğu hem ana boyutlar hem de alt boyutlar bağlamında belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik düzeylerinin artması sonucunda örgütsel yabancılaşma yaşayan çalışanlarda, örgütsel yabancılaşma düzeylerinin azaltılmasının *çalışanların örgütsel muhalefet algılarının yüksek şekilde gerçekleşmesi* ile olabileceği saptanmıştır. Örgütsel sessizlik artarsa örgütsel yabancılaşma da artmaktadır. Ancak, kurulan modelin doğrulanması göstermektedir ki, *bu artışın olumsuz tarafını örgütsel muhalefet aracı değişkeni azaltmaktadır*. Örgüt içindeki muhalefet düzeyi yükseldikçe, ilk olarak sessizliğin sonra da yabancılaşmanın azaldığı bulunmuştur.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel muhalefet gibi örgütler açısından kritik değerde üç kavram bütüncül bir çerçevede ele alınmış ve özgün olarak bu çalışma için bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Kurulan model ile bu kavramlar arasındaki ilişkiler “aracı” değişken bağlamında ilk kez modellenmiş ve elde edilen veriler sistematik biçimde analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında önerilen model doğrulanmış ve örgütsel muhalefetin, örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Araştırma, örgütsel muhalefetin, örgütsel sessizliğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkisini azaltan bir aracı değişken olduğunu göstermektedir. Yapılan analizlerle, örgütsel muhalefetin örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde aracılık etkisini alt boyutlar bağlamında da sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu ilişkide örgütsel muhalefet alt boyutu olan yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet düzeyinin aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Analizler örgütsel muhalefetin yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet alt boyutlarının, örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik düzeylerinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkisini azaltan bir aracı değişken olduğunu göstermektedir. Örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik algısı yüksek olan çalışanlarda, örgütsel yabancılaşma düzeylerinin azaltılması için örgütsel muhalefetin yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet düzeylerinin yüksek şekilde gerçekleşmesinin gerekli olduğu görülmektedir.

Araştırmada örgütsel sessizliğin, örgütsel yabancılaşmayı olumsuz olarak etkilediği ve bu etkinin alt boyutlarda da anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizler, örgütsel muhalefet düzeyinin, örgütsel sessizliğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkisini azaltan bir aracı değişken olduğunu ve aracılığın alt boyutlar için de geçerli olduğunu kanıtlamaktadır. Örgütsel sessizlik artarsa örgütsel yabancılaşma da artmaktadır. Kurulan modelin doğrulanması ile bu artışın olumsuz tarafını örgütsel muhalefet aracı değişkeninin azalttığı belirlenmiştir. Örgüt içindeki muhalefet düzeyi yükseldikçe, ilk olarak sessizlik sonra da yabancılaşma azalmaktadır.

Toplumsal yaşamda yalnızca örgüt politikalarını değil çok sayıda çalışanın koşullarını ve yaşamını da etkileyen örgütsel davranış biçimleri konusunda yeni araştırmalara duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Diğer yandan bu örgütsel davranışların dinamiklerini ve ilişkilerini anlamak, çalışanların örgütleriyle çok katmanlı ilişkiler kurduğu sosyal hizmet birimleri için kritik bir değere sahiptir. Araştırma sonuçları, sosyal hizmet çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşmayı azaltıcı politikaların geliştirilmesinin önemine işaret etmekte, bu tür politikalarla yapılacak düzenlemelerin çalışanların katılımını ve bağlılığını artıracak uygulamalara zemin hazırlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu

bağlamda sosyal hizmet kurumlarının muhalefeti teşvik eden, çalışanların görüşlerini ve eleştirilerini güvenle dile getirebilecekleri öneri sistemleri, açık forumlar, düzenli geri bildirim toplantıları gibi resmi mekanizmalar oluşturmaları önerilebilir. Ayrıca nicel desenle tasarlanan ve belirlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan bu araştırmadan elde edilen veriler, sosyal hizmet birimlerinin örgütsel yapısı içinde çok daha komplike ilişkiler olabileceğine işaret etmektedir. Farklı örneklem büyüklükleriyle ve yerel yönetimler, STK'lar gibi farklı örgütler odağında yapılacak yeni araştırmalar, sosyal hizmet için konunun farklı yönlerini anlaşılır kılma potansiyeline sahiptir. Araştırmanın, örgütsel muhalefetin aracılık etkisinin incelendiği ilk çalışma olarak, alanyazındaki önemli bir boşluğu doldurması umulmaktadır.

7. SINIRLILIKLAR

Araştırma Bilecik ili kamu kurum ve kuruluşları sosyal hizmet birimleri çalışanlarıyla ve uygulanan ölçeklerle toplanan verilerle sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal hizmet birimlerinde çalışan farklı meslek profesyonelleri arasındaki olası farkları belirlemeyi hedeflememiş olmasıdır. Farklı mesleki eğitimler alan sosyal hizmet birimi çalışanlarının örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, örgütsel muhalefet düzeylerinin farklılık göstermesi olasıdır ve gelecekte yapılacak araştırmaların bu konuyu göz önünde bulundurması önerilmektedir.

8. ETİK KURUL ONAYI

Araştırmanın kavramsal çerçevesinin hazırlanması, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması aşamalarının tamamında etik kurallara uygun hareket edilmiş, Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi'nde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Araştırmaya BŞEÜ Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 27.03.2025 tarihli ve 10 sayılı toplantısının 4 no.lu kararı ile onay alındıktan sonra başlanmıştır. Veri toplama aşamasında tüm katılımcılardan gönüllü onam alınmış, katılımcılar soru formuna ancak gönüllü onam bildirimini onayladıktan sonra erişebilmiş ve elde edilen verilerin anonimliği sağlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Arayıt, E. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Altınışik, F. ve Onağ, Z. (2021). İş tatmini ve sanal kaytarma davranışının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of Sport Sciences Research*, 6 (1), 197-207.
- Ayar, M. (2023). Örgütsel muhalefet. Hırlak, B. (Ed.), *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I içinde*. Özgür Yayın Dağıtım.
- Aziz, A. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri* (3.bs.). Nobel Yayınevi.
- Beheshtifar, M.B. & Hossein-Moghadam, M.N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2 (11), 275-282.
- Bozkır, A. ve Sandıkçı, M.B. (2022). Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü üzerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (56), 190-205.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*. 40 (6), 1393-1417.
- Cenkci, A.T. & Otken, A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. 10th International Strategic Management Conference in *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 404-412.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.

- Çakır, V. O., Yurtseven, C. N. ve Dal, S. (2017). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (3), 78-87.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 365-387.
- Çetinkaya, U., ve Koçyiğit, M. (2021). öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi1. *Sciences (IJOESS)*, 12(46), 1011-1040.
- Çiftçi, G. E. ve Öneren, M. (2017). Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 3 (8), 567-583.
- Çoban, N.O. (2025, 25-26 Ocak). Örgütsel yabancılaşma olgusu: Kuramsal açıdan bir inceleme [Bildiri sunumu]. 1st International Mtskheta Scientific Research and Innovation Congress, Gürcistan. <https://www.wosconkongreleri.com/wp-content/uploads/Gurcistan-Kongre-Kitabi-Son.pdf>
- Deniz, K. (2018). *Örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler: Hizmet sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Doel, M. (2012). *Social work: The basics*. Routledge.
- Ekiz, T. ve Dönmez, E. (2021). Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme düzeyinin örgütsel muhalefet ile ilişkisi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 8 (19), 9-22.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Eryılmaz, A. ve Burgaz, B., (2011). Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36 (161), 271-286.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice, *Communication Research Reports*, 25 (4), 255-265.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. B. M. Staw & L. L. Cummings (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. 8, 1-52, JAI Press.
- Gürbüz, S., ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli Mi?. *Turkish Journal of Psychology/Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88).
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141- 152.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Harvard University Press.
- Johannesen R.L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Speech Journal*, 2, 25–35.
- Kahya, C. (2018). Örgütsel sessizliğin işe yabancılaşma üzerindeki rolü. *Journal of International Social Research*, 11(59). 984-993
- Karasar, N. (2024). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikleri* (39.bs.). Nobel Yayınevi.
- Kassing, J.W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J.W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12, 183-229.
- Kassing, J.W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- Kassing, J.W. (2011). *Dissent in organizations*. Polity.

- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 100- 115.
- Kavak, O.(2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi*. [Yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfiş model ile incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(42), 1552-1563
- Kesgin, B. (2012). Sosyal politikanın en önemli kurumu: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı. *İnsan Hakları Yıllığı*, 30, 41-54.
- Kılınç, E. (2018). İşletmelerde çalışan sessizliği ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5(30), 4022-4034.
- Knoll, M. & Dick, R. (2012), Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates, *J Bus Ethics*, 113(2), 349-362.
- McKinlay, J. B. & Marceau, L. (2011). New wine in an old bottle: Does alienation provide an explanation of the origins of physician discontent?. *International Journal of Health Services*, 41(2), 301-335.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Ökdem, M. (2024). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşması arasındaki ilişki (Tunceli İli Örneği). *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28(1), 273-292.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ötken, A.B. ve Cenkcı, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet ilişkisi üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 41-51.
- Özçınar, M., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, 1(13), 150-171.
- Park C. & Keil M (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901–918.
- Pinder, C.C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation, *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.

- Shepard, J. M. (1971). *Automation and alienation: A study of office and factory workers*, The MIT Press.
- Sprague, J. A. & Ruud, G. L. (1988). Boat rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Stewart, L.P. (1980). Whistle blowing: Implications for organizational communication. *Journal of Communication*, 30, 90-101.
- Tangirala, S. & Pangaraj, R. (2008). Employee silence on critical issues: The cross level effects procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61/1, 37-68.
- Toper, F., Aslan, H. ve Özpolat, A.O. (2023). Türkiye’deki sosyal hizmet kurumlarının tarihsel gelişimi. *Journal of History School*, 62,125-158.
- Uysaler, A. L. (2010). *Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile bağlantısı ve yabancılaşma yönetimi*. [Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Weisskopf, W. (1996). *Yabancılaşma ve iktisat*. O.Köymen (Ed.). Anahtar Kitapları.
- Yalçın, S. ve Saygı, E. (2021). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 5(4), 402-426.
- Yıldız, T. (2019). Örgütsel yabancılaşma. E. Kaygın, G. Kosa (Ed.) içinde *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Eğitim Yayınevi.
- Yılmaz Kılıçkaya, F. (2024). Kamu kurumlarında örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 9(24), 338-353.
- Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O. ve Sözen, C., (2016), Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin önlenmesindeki rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 1-26.

Research Article

Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü: Sosyal Hizmet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

The Mediating Role of Organizational Dissent in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Alienation: A Study on Social Service Employees

Niyazi Okan ÇOBAN Dr., İnsan Kaynakları Uzmanı cobanniyaziokan@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-4835-6762	Gül KARAHAN ÇOBAN Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi gul.karahan@bilecik.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-0323-3876
---	---

Extended Summary

The subject of this study is the perceptions of social services employees regarding organizational silence, organizational alienation, and organizational dissent. The study examines three essential concepts for organizations: organizational silence, organizational alienation, and organizational dissent, within a holistic framework, and a distinctive research model was developed for this study. The relationships between these concepts and the established model were initially conceptualised within the framework of the "mediating" variable, and the resulting data were systematically analyzed.

Organizational silence, organizational alienation, and organizational dissent are multidimensional concepts with perceptual and behavioral dimensions. When organisations disregard employees' thoughts, ideas, and proposals, and when employees are unable to convey their issues and requests to their superiors, they start to feel undervalued. Experiencing feelings of worthlessness, they may either adopt a defensive silence or acquiesce to the circumstances. Organisational silence, which adversely affects the healthy functioning of organisations and poses potential threats, can have substantial repercussions at both individual and organisational levels in contemporary settings. Employees who engage in organizational silence subsequently begin to feel powerless within the organization, perceiving their work as devoid of significance. This may lead to alienation from oneself, peers, the organisation, one's tasks, and the surrounding environment. Consequently, employees whose psychological bond with their organization weakens can become alienated from their organization and begin to isolate themselves through this alienation. Alienation, intrinsically linked to silence in the workplace, is perceived as a manifestation of the emotions experienced when employees harbour resentment towards the organisation. Organizational dissent, another critical component affecting organizational performance, refers to the opposition of employees to decisions, attitudes, behaviors, thoughts, and ideas within an organization, articulated through verbal or behavioural expressions of discontent and protest. Employees' critical attitudes toward organizational practices can have transformative effects on organizational behavior, and employees may exhibit a tendency to engage in horizontal or vertical dissent within the organization. Comprehending the dynamics and interrelations of these organisational behaviours is essential for social service institutions, as it is for numerous organisations.

Social work is a practice-based professional discipline dedicated to safeguarding human rights, promoting individual welfare, ensuring social justice, and mitigating social disparities. It was influenced by the demand for professional support and services for disadvantaged populations, particularly in the 20th century, arising from the social issues that developed alongside industrialisation and urbanisation.

Organizational behavior in social work is one of the least emphasized topics, and studies addressing the functioning of social service organizations, the organizational behavior of employees, and their relationships with organizations based on contemporary organizational behavior concepts and theories are insufficient to establish a comprehensive body of knowledge on the subject. However, an examination of the historical development of social work indicates that practices are predominantly conducted within organized structures with the common goal of contributing to the well-being of society. This research addresses this issue and is designed to determine whether the levels of organizational silence and organizational alienation among social service employees differ according to their perceptions of organizational dissent. Focusing on social service employees and evaluating the issue from a mediation perspective, the results obtained from this research are expected to enhance both organizational behavior and social work literature.

The study aimed to test the "model" proposed by the researchers to investigate the "mediating" role of organizational dissent in the relationship between organizational silence and organizational alienation. The study was designed with a quantitative design and employed a "correlation-based relational screening model." The dependent (predicted) variable in the study was "organizational alienation," while the independent (predictor) variable was "organizational silence." In the model, "organizational dissent" was selected as the mediating variable. Within the framework of the research, the relationship between the variables was determined through correlation analyses, and the research model, appropriate to the purpose of the study, was tested.

Research data were collected through an online survey prepared via Google Form, consisting of the Organizational Silence Scale, the Organizational Alienation Scale, the Organizational Dissent Scale, and the Socio-Demographic Questionnaire developed by the researchers. Data analysis was conducted using SPSS.25 software, using Co. Alpha test, Exploratory Factor Analysis, independent t-test, Pearson correlation analysis, hierarchical regression analysis, and the Sobel test. The Hayes Model was employed to to ascertain the level of mediation effect.

The proposed model was validated within the scope of the research, revealing that organizational dissent has a mediating role in the relationship between organizational silence and organizational alienation. The findings of the research indicated a positive and strong significant relationship between organizational silence and organizational alienation, and it was found that as employees' organizational silence increased, their organizational alienation also increased. The research also identified a negative and weak significant relationship between organizational dissent and organizational alienation, and that as employees' organizational dissent increased, their organizational alienation decreased. However, within the framework of the research model established as a result of the research, organizational dissent was found to have a mediating effect on the relationship between organizational silence and organizational alienation. The research determined that employees' level of organizational dissent is a mediating variable that mitigates the negative impact of organizational silence on organizational alienation, both within the context of main dimensions and sub-dimensions. It was determined that in employees experiencing organizational alienation as a result of increasing levels of organizational silence, reducing their levels of organizational alienation can be achieved by realizing higher perceptions of organizational dissent. As organisational silence escalates, organisational alienation concurrently intensifies. However, the validation of the developed model indicates that the adverse effects of this increase is are alleviated by the mediating variable of organisational dissent. It was found that as the level of dissent within the organization increases, first silence and then alienation diminish.

The results of this study are crucial given the necessity for further research on organizational behaviors, which affect both organizational policies and the conditions and lives of numerous employees in social life. Furthermore, comprehending the dynamics and relationships of these organizational behaviors is essential for social services units, where employees establish multilayered relationships with their organizations. The research results highlight the importance of developing policies to reduce organizational silence and alienation among social services employees. It is anticipated that such policy-based adjustments can pave the way for practices that increase employee participation and commitment. The data obtained from this study, which was designed with a quantitative design and reveals the relationships between the identified variables, suggests that much more complex relationships may exist within the organizational structure of social services units. Future research conducted with different

sample sizes and focusing on different organizations, such as local governments and NGOs, has the potential to clarify different aspects of this issue for social services. Furthermore, as the first study examining the mediating effect of organizational dissent, it is hoped that the research results will fill a significant gap in the literature.