



## HASTANE ÇALIŞANLARININ İŞYERİNDE DIŞLANMA ALGILARI İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

### EXAMINING OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN HOSPITAL EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF WORKPLACE OSTRACISM AND EMPLOYEE SILENCE

**Rüya Zeliha ÇELİK BAYKOCA**

Munzur Üniversitesi, ruyabaykoca@gmail.com, orcid.org/0000-0003-3148-9593

**Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN**

Munzur Üniversitesi, eraysezgin@munzur.edu.tr, orcid.org/0000-0002-8565-0269

Makale Gönderim-Kabul Tarihi (20.10.2021-15.11.2021)

#### Öz

Bu araştırmanın amacı, işyerinde dışlanma ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin açıklanmasıdır. Araştırmanın evrenini Tunceli Devlet Hastanesi'nde çalışan 685 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Örneklem grubunu kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 250 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Araştırmada verilerin çözümlenmesi aşamasında, verilerin normal dağılıma uygunluğu basıklık ve çarpıklık değerleri ile değerlendirilmiştir. İlgili kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra anketler araştırmacı tarafından gönüllü katılımcılara yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Araştırmada sağlık çalışanlarına Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen "İşyerinde Dışlanma Ölçeği" ve Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen "Çalışan Sessizliği Ölçeği" uygulanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde sağlık çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği alt boyutları arasında; faydacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile işyerinde dışlanma arasında pozitif yönde zayıf düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile işyerinde dışlanma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde dışlanma, çalışan sessizliği, sağlık çalışanları

<sup>1</sup> Bu çalışma, Munzur Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda kabul edilen, aynı başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## Abstract

The purpose of this research is to explain the relationships between exclusion in the workplace and employee silence. The population of the study consisted of 685 healthcare professionals working at Tunceli State Hospital. The sample group consisted of 250 health workers selected by simple random sampling method. During the analysis of the data in the research, the conformity of the data to the normal distribution was evaluated with the values of kurtosis and skewness. After obtaining the necessary permissions from the relevant institutions, the questionnaires were administered by the researcher to the volunteer participants using face-to-face interview technique. Ferris et al. (2008) and the "Employee Silence Scale" developed by Knoll and Dick (2013) were applied. As a result of the findings obtained, between the perceptions of exclusion in the workplace and employee silence sub-dimensions; A statistically significant and weak positive correlation was found between utilitarian silence and accepting silence sub-dimensions and workplace exclusion. No statistically significant relationship was found between the sub-dimensions of protective silence and protective silence and exclusion at work.

**Keywords:** Workplace ostracism, employee silence, hospital employees.

## GİRİŞ

Örgütlerin küreselleşme ekseninde devamlılıklarını sürdürebilmeleri için sosyal bilimciler örgüt içinde ve dışında çok çeşitli dinamikler üzerinde durmuşlardır. Çalışan sessizliği ve işyerinde dışlanma bu konulardan bazılarıdır. Çalışanlar düşüncelerini ve fikirlerini özgürce söyleyebildikleri ve dışlanma algısı yaşamadıkları takdirde, örgütler değişen şartlara ve gelişmelere ayak uydurabilecek ve yaşamlarını devam ettirebileceklerdir. Bir örgütte çalışan için her türlü imkan sağlansa bile çalışanlara gereken önem verilmezse eğer, örgütlerin amaç ve hedeflerine varmaları mümkün olmayacaktır. Çalışanların verimliliklerinin ve performanslarının artırılabilmesi ve örgütün amaç ve hedeflerine varabilmesi için işgörenlerin her daim söz hakkı bulabilmesi, negatif şartlar söz konusu olduğunda dahi duygu ve düşüncelerini cesurca dile getirebilmesine olanak tanınması ve işyerinde dışlanmamaları gerekir.

Pinder ve Harlos'un (2001) çalışan sessizliğini, iş görenlerin içinde buldukları örgütsel koşullarla ilgili davranışsal, fikirsel ve duygusal görüşlerini, diğer kişilere söylememeyi tercih etmesi olarak ifade etmişlerdir. Bahsi geçen yazarların çalışan sessizliği üzerine yapmış oldukları çalışmalar, konu üzerine daha fazla araştırmaların yapılmasında güdüleyici olmuştur. Birçok araştırmacı kavramın farklı, geniş bir takım olaya bir reaksiyon olarak gelişme göstereceğine odaklanmaktadır. Bu sebeple, çalışan sessizliği günümüzde işgörenlerin görev yaptıkları örgütler ya da işleriyle ilgili konular hakkındaki tavır ve endişelerinin bilinçli bir şekilde gizlenmesi olarak tekrardan kavramsallaştırılmıştır. İşyerinde dışlanma ise çalışanların çalışma ortamından uzaklaşacak seviyede yoksunluk içinde olmalarına neden olan uygulamalardır (Pelit, 2018: 8). Bu bağlamda işyerinde dışlanma ile sonuçlanabilecek herhangi bir fikrini saklayan çalışan çalışma ortamında git gide mutsuz ve huzursuz olup bu durumu da işlerine yansıtacaktır. Bu bağlamda, hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algısı ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda "çalışan sessizliği" ve "işyerinde dışlanma" kavramlarının tanımlanmasına ve aralarındaki ilişkiye, ikinci kısımda araştırmanın tasarımına, üçüncü kısımda ise bulgulara yer verilmektedir. Araştırma sonuç ve öneriler ile tamamlanmaktadır.



## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Çalışan Sessizliği

Her ne kadar bu araştırmanın konusu çalışan sessizliği olsa da, bu kavramın tam olarak anlaşılması sessizliğin açıklanmasını gerektirir. Yazın genel olarak sessizliği her yerde ve her zamanki doğasını yansıtan toplumsal cinsiyet algıları, güç algıları ve güven algılarına odaklanarak geniş bir şekilde yorumlanmakta ve tanımlanmaktadır (Slade, 2008: 45-46). TDK'nın güncel sözlüğüne ait tanımlamaya göre "sessizlik" kavramı da gürültünün olmadığı yer olarak yorumlanmıştır (URL-1, 2020). Sessizlik kavramı Webster's Collegiate sözlüğünde ise beş farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birincisi; konuşmamak veya aşırı sestən uzak durmak, ikincisi; herhangi bir ses ya da telaşın olmaması, üçüncüsü; bilginin kesilmesi ya da saklanması, dördüncüsü; iletişim kurmama veya yazmama ve beşincisi; unutmama ve gizlilik (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel perspektif de sessizlik ise Morrison ve Milliken'in (2004) yapmış olduğu araştırmalara dayanmaktadır ve çok sayıda işgörenin olası örgütsel problemler hakkındaki fikirlerini, düşüncelerini, endişelerini, meraklarını gizli tuttuklarında beliren genel, toplu bir olgu olarak yorumlanmaktadır.

Çalışan sessizliği ise örgütlerde sıklıkla karşılaşılmaktadır ve anlaşılması güç ve kaygan zeminde yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) kişisel seviyede çalışan sessizliği olgusunun anlaşılmasına pozitif katkılarda bulunmuşlardır. Bahsi geçen yazarlara göre şartları değiştirmek için bir isteği olmayan veya sessizliği bozmak için hiçbir şey yapılmadığı bir davranış biçimi olarak tanımladıkları çalışan sessizliğini, iş görenlerin içinde buldukları örgütsel koşullarla ilgili davranışsal, fikirselle ve duygusal görüşlerini, diğer kişilere söylememeyi tercih etmesi olarak ifade etmişlerdir. Gürer'e (2017: 72) göre çalışan sessizliği, çalışanların örgütle ilgili yeni fikirlerini veya örgüt içerisinde gördükleri sorunlara dair bilgi, duygu ve düşüncelerini yöneticileri ile paylaşmamaları ile ilgilidir. Çalışan sessizliğinden söz edebilmek için çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalma davranışını tercih etmeleri gerekir.

### İşyerinde Dışlanma

Dışlanma, örgütler içinde karanlık bir fenomendir ve örgütteki davranışları etkiler (Huertas-Valdivia vd., 2019: 240) yani dışlanmanın görülmesinde kilit noktanın örgütler olduğu ifade edilmektedir (Fox ve Stallworth, 2005: 452). Her ne kadar işyerinde dışlanma kavramının kavramsallaştırılması nispeten yeni olsa da, Robinson ve Schabram (2017) işyerinde dışlanma kavramının 1970'lerden bu yana örgütsel literatürde yer aldığını dile getirmişlerdir (akt. Gamian-Wilk ve Madeja-Bien, 2018: 3).

Mahfooz vd., (2017: 400) işyerinde dışlanmayı, bir çalışanın örgüt içi faaliyetlerden soyutlanması, iletişim kurmak istediğinde diğer meslektaşının sessiz kalması, meslektaşı tarafından görmezden gelinmesi, göz ardı edilmesi ve benzeri tutum ve davranışlara maruz kalması şeklinde tanımlamışlardır. Haq'a (2014: 1312) göre kavram, çalışanların günlük ve iş yaşamlarındaki problemler ile baş edebilmek adına ihtiyaç duyulan materyalleri tehdit eden, iş yaşamına bağlı bir stres faktörü olarak ifade edilmiştir. Koçel (2018) ise olguyu, çalışanın yalnızlaştırılmanın da ötesinde saydam bir cisim gibi görülmesi, topluluk dışına itilmesi ve uzaklaştırılması şeklinde dile getirmiştir.

İnsanların işgören olarak algılandıkları işyerinde diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinme ya da ortadan kaldırılma ölçüsü olan işyerinde dışlanma yaygın bir işyeri olgusudur ve çalışanları psikolojik olarak etkilemekte ve iletişim imkanlarını azaltmaktadır (Choi, 2020: 333).

### Çalışan Sessizliği ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki

İşyerinde dışlanma araştırmaları, çalışan sessizliği çalışmaları içinde yol gösterici olabilmektedir. Van Dyne vd. (2003) çalışan sessizliğini, üç çeşit eğilimin bulunduğu çok perspektifli bir yapı şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Bu üç çeşit eğilim; sessiz kalınması, savunmacı olmak ya da kurum yanlısı olma şeklindedir. Gerek sessizlik gerekse dışlanma olguları bilgiyi gizleme davranışına yoğunlaşmasına rağmen, dışlanma olgusu örgütsel sessizlik penceresinden daha önce düşünülmemiştir aksine daha çok disiplinle ilişkili ya da cezalandırıcı bir sessizlik şekli olarak algılanmıştır. İlave olarak, çalışanın dışlanma olgusuyla karşılaşması için çalışma ortamında olması şart değildir. Dışlanma davranışı; öğle paydosunda yemek yerken, işten sonra meslektaşlarıyla bir şeyler içerken de çalışma ortamında olduğu gibi çalışanların hayatını etkileyebilecek daha geniş ve sosyal bir olgudur (akt. Kumral, 2017: 47).

İşyerinde dışlanma, çalışanların bilgi saklama ve duygu ve düşüncelerini dile getirme gibi potansiyel davranışlarını negatif yönde etki ederek engellemektedir (Gkorezis vd., 2016; Fatima vd., 2017). Dışlanma, bir kişinin olumlu ilişkiler kurma veya sürdürme yeteneklerini köreltebilir. Diğer taraftan, iletişim fırsatları ile çalışan sessizliği arasında da bir ilişki bulunmaktadır (Salavatian vd., 2016). Liang ve Tang tarafından yapılan araştırmalar da, çalışanların iyi ilişkilerinin, sessizlik davranışlarını önleyerek olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Çalışanların dışlanmasının, örgütte toplumsal bağları kopardığı ve mevkidaşları ile olan destekleyici ilişkileri zarar verdiği bilinmektedir. Bu bağlamda, meslektaşları tarafından dışlanmış olan kişilerin ses çıkarma davranışlarını azaltma eğiliminde oldukları söylenebilir (Li ve Tian, 2016). Ayrıca dışlanma, dışlanan kişide korkuya yol açar. Campbell vd. (2006), sosyal içerme veya aidiyetin temel bir insan ihtiyacı olduğunu söylemişlerdir. Bu ihtiyaç tehdit edilirse, bireyler olumsuz değerlendirilme korkusu yaşarlar. Bu bağlamda korku, çalışanların sessiz kalmasına neden olabilir (Campbell vd., 2006'dan akt. Takhsha, 2020: 422).

### ARAŞTIRMANIN TASARIMI

#### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile Tunceli Devlet Hastanesinde görev yapan hastane çalışanlarının çalışan sessizliği ve işyerinde dışlanma kavramlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır.

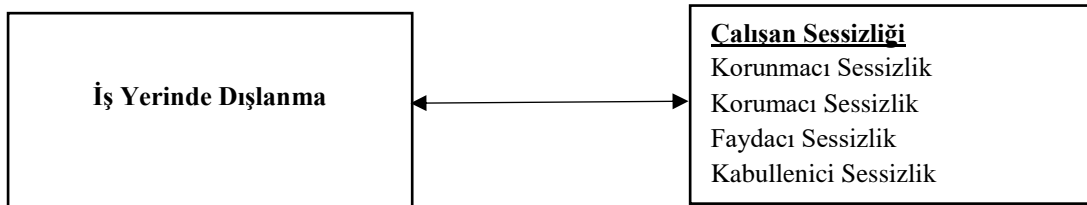
Araştırmaya konu olan işyerinde dışlanma ve çalışan sessizliği konuları ile ilgili yapılan yazın taramasında bu kavramları birlikte inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Kavramların birlikte ele alınarak daha önce sağlık sektörü üzerinde herhangi bir araştırmanın yapılmamış olması sebebiyle hem yazına katkı sağlayabileceği hem de sağlık yöneticilerine önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Bu sebeple yapılan araştırmayla hem konulara dikkat çekmek hem de gereken önlemlerin alınması adına ilgili yöneticilere katkı sağlamak hedeflenmiştir.

### Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Tunceli il merkezindeki kamu hastanesinde çalışmakta olan yaklaşık 685 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Anket uygulaması gerçekleştirilirken ana kütlenin tamamına ulaşmadaki zorluklar sebebi ile kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve örnekleme bu yöntemle ortaya konulmuştur. Evren sayısı dikkate alındığında, %5 hata toleransı ve %95 güvenilirlik düzeyi aralığında örneklemin en az 246 kişi olması gerekmektedir. Çalışma 250 sağlık çalışanı üzerinden yürütülmüştür. Bu büyüklükteki bir örneklemin %95 güven düzeyinde evreni temsil gücüne sahip olacağı kanısına varılmıştır (Baş, 2008: 39-42; Demir ve Narlıkaya, 2020: 2897; Düşükcan vd., 2019: 436).

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada önerilen model Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin faydacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliğinin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda sıralanmıştır:

*Çalışan Sessizliği Ölçeği*: Araştırmada çalışan sessizliği kavramı, Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen ve Gürer (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Çalışan Sessizliği Ölçeği" aracılığıyla ölçülmüştür. Çalışan Sessizliği ölçeği 5'li likert olup, 12 önermeden meydana gelmektedir. Ölçek, korunmacı, korunmacı, faydacı ve kabullenici olmak üzere 4 boyutu içermektedir. Ölçeğin korunmacı boyutunu oluşturan maddeler çs1, çs2, çs3; korunmacı boyutunu oluşturan maddeler çs4, çs5, çs6; faydacı boyutunu oluşturan maddeler çs7, çs8, çs9; kabullenici

boyutunu oluşturan maddeler ise çs10, çs11, çs12 olarak belirlenmiştir. Ölçek, Gürer (2017) tarafından yapılan çalışmada kullanılmış, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği sınanmış ve yeterli düzeye ulaşıldığı vurgulanmıştır. Cronbach's Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri Gürer tarafından 0,76 olarak tespit edilmiştir.

*İşyerinde Dışlanma Ölçeği:* Araştırmada işyerinde dışlanma kavramı, Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen "İşyerinde Dışlanma Ölçeği" aracılığıyla ölçülmüştür. Leung vd (2011) araştırmalarında işyerinde dışlanmanın tek boyutlu bir yapısı olduğunu belirtmişlerdir. Ölçek Koşar (2014), Kılıç (2018) ve Fırat (2019) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış, güvenilirlik ve geçerliliği sınanmış ve yeterli düzeye ulaşılmıştır. Cronbach's Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri Ferris vd. (2008) tarafından 0,949; Koşar (2014) tarafından 0,936; Kılıç (2018) tarafından 0,953 ve Fırat (2019) tarafından ise 0,97 olarak tespit edilmiştir.

*Demografik Özelliklere İlişkin Sorular:* Araştırmada, katılımcıların demografik profillerini belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır. Bu sorular ile sağlık çalışanlarının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, görevi, mesleki tecrübesi ve mevcut birimdeki görev süresi ile ilgili verilere ulaşmak amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan çalışan sessizliği ve işyerinde dışlanma ölçeklerine ilişkin normallik testi, faktör ve güvenilirlik analizi Tablo 1, 2 ve 3'te aktarılmaktadır.

**Tablo 1.** Normallik Analizi Bulguları

Ortalamalar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İşyerinde Dışlanma	0,574	-0,655
Çalışan Sessizliği	-0,075	-0,800
• Korunmacı sessizlik	-0,049	-0,991
• Korunmacı sessizlik	-0,176	-0,702
• Faydacı sessizlik	0,17	-1,190
• Kabullenici sessizlik	-0,193	-1,010

Tablo 1'e göre elde edilen verilere göre Skewness (S) ve Kurtosis (K) değerleri şu şekildedir; işyerinde dışlanma (S=0.574; K=-0.655), çalışan sessizliği (S=-0.075; K=-0.8), korunmacı sessizlik (S=-0,049; K=-0,991), korunmacı sessizlik (S=-0,176; K=-0,702), faydacı sessizlik (S=0,17; K=-1,190) ve kabullenici sessizlik (S=-0,193; K=-1,010). Söz konusu değerler "-2" ve "+2" aralığında olması halinde verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki tüm ölçek ve alt boyutları için basıklık ve çarpıklık değerlerinin söz konusu normal dağılım aralığında olduğu saptanmıştır. Bu sebeple verilerin normal bir dağılım gösterdiğine ve buna bağlı olarak çalışmada parametrik testlerin kullanılabilmesine karar verilmiştir.

**Tablo 2.** Güvenilirlik Analizi Bulguları

Değişkenler	İfade sayısı	$\alpha$ değeri
İşyerinde Dışlanma	13	0,896
Çalışan Sessizliği	12	0,919
• Korunmacı sessizlik	3	0,825
• Korunmacı sessizlik	3	0,733
• Faydacı sessizlik	3	0,828
• Kabullenici sessizlik	3	0,790

Tablo 2’de görüldüğü gibi, içsel tutarlılık katsayılarının oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir olduğu, bu sebeple bu katsayı değerlerinin çalışma için yeterli olduğu kanısına varılmıştır. Tüm  $\alpha$  değerlerinin 0,70’den büyük olması değişkenlerin güvenilirliğini ve ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016: 2).

**Tablo 3.** Çalışan Sessizliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Madde Sırası	Faktör Yükleri
8. md.	0,861
7. md.	0,806
12. md.	0,788
11. md.	0,734
3. md.	0,689
4. md.	0,638
9. md.	0,624
2. md.	0,806
1. md.	0,743
5. md.	0,743
10. md.	0,672
6. md.	0,475

(KMO): 0.897

**Bartlett Küresellik Testi:**

Ki-kare: 1757.498; df: 66; **Önem:** 0.000

**Toplam Açıklanan Varyans:** 62,640

Tablo 3’te çalışan sessizliği ölçeği için uygulanan faktör analizi sonuçları verilmiştir. KMO değeri 0,897 olarak hesaplanmıştır. Bu veri ölçeğe faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli sayıda olduğuna işaret etmektedir. Faktör yükleri 0,475-0,861 arasında değişkenlik göstermektedir. Analiz sonucu toplam açıklanan varyans 62,640 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışan sessizliği ölçeği faktör analiz sonuçları, söz konusu ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini desteklemektedir (Büyüköztürk, 2012: 169).

**Tablo 4.** İşyerinde Dışlanma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Madde Sırası	Faktör Yükleri
2. md.	0,877
1. md.	0,871
8. md.	0,855
4. md.	0,846
5. md.	0,839
7. md.	0,822
11. md.	0,796
9. md.	0,784
12. md.	0,643
13. md.	0,635
10. md.	0,613
3. md.	0,597
6. md.	0,446

KMO: 0.922

**Bartlett K. T.:**

Ki-kare: 1901.339; df: 78; **Önem:** 0.000

**Toplam Açıklanan Varyans:** 60,365

Tablo 4'e göre KMO değeri 0,922 olarak hesaplanmıştır. Bu veri ölçeğe faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli sayıda olduğuna işaret etmektedir. Faktör yükleri 0,446-0,877 arasında değişkenlik göstermektedir. Analiz sonucu toplam açıklanan varyans 60,365 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışan sessizliği ölçeği faktör analiz sonuçları, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini desteklemektedir (Büyüköztürk, 2012: 169).

### Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı olarak verilerin sadece kamu sektöründe görev yapan sağlık çalışanları için tek bir kamu hastanesinden elde edilmiş olması söylenebilir. Veriler; Ülke genelinde değil, Tunceli ilinde yer alan bir kamu hastanesinde çalışmakta olan çalışanlardan toplanmıştır. Bu sebeple örneklemin sınırlı kalması, çalışmanın genellenebilirliğindeki en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, araştırmanın uygulandığı dönem (Ocak 2021- Mart 2021) ile sınırlıdır.

## BULGULAR

### Demografik Bulgular

Tablo 5'de sağlık çalışanlarını demografik profillerini yansıtan bulgular sunulmaktadır.

**Tablo 5.** Sağlık Çalışanlarının Demografik Profillerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Kategori	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	112	44,8
	Kadın	138	55,2
Medeni Durumunuz	Evli	166	66,4
	Bekar	84	33,6
Yaşınız	21 ve altı	15	6,0
	21-30 arası	80	32,0
	30-40 arası	96	38,4
	40-50 arası	41	16,4
	50 ve üzeri	18	7,2
Eğitim Düzeyiniz	Ortaokul	3	1,2
	Lise	21	8,4
	Ön Lisans	59	23,6
	Lisans	153	61,2
Göreviniz	Lisansüstü	14	5,6
	Hekim	16	6,4
	Hemşire	89	35,6
	Ebe	7	2,8
	Fizyoterapist	4	1,6
	Sağlık Memuru	40	16,0
	Laborant	11	4,4
Teknisyen	14	5,6	
Diğer	69	27,6	
Mesleki Tecrübeniz	5 yıl ve altı	58	23,2
	5-10 yıl arası	82	32,8
	10-15 yıl arası	66	26,4
	15-20 yıl arası	30	12,0
	20 yıl ve üzeri	14	5,6
	5 yıl ve altı	123	49,2



<b>Mesleki Birimdeki</b>	5-10 yıl arası	81	32,4
<b>Görev Süreniz</b>	10-15 yıl arası	28	11,2
	15-20 yıl arası	11	4,4
	20 yıl ve üzeri	7	2,8

Tablo 5'deki verilere göre; ankete katılanların %55,2'si kadın ve %44,8'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar arasında evli olanlar %66,4 oranındayken; bekar olanlar da %33,6 oranındadır. Yaş aralığı açısından en büyük grubu, %38,4 ile 30-40 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde %61,2 oranı ile lisans mezunu katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Görev unvanlarına göre %35,6 ile hemşireler grubu en büyük grup olarak görünmektedir. Mesleki tecrübe gruplarından 5-10 yıl arasında olanlar %32,8 oranıyla en büyük grubu meydana getirmektedirler. Mesleki birimdeki görev süreleri açısından ise en büyük grubu %49,2 ile 5 yıl ve altı gruplar oluşturmaktadır.

### Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ortalama skorları değerlendirilirken aritmetik ortalamalar baz alınmıştır. Likert tipi ölçeklerin ortalama puanların yorumlanmasında ise aşağıdaki skor aralıkları ölçüt kabul edilmiştir (Tekin, 2017):

**Tablo 6.** Ölçek Skorları

Puan Aralığı	Ölçeğe Gelen Karşılık
1,00 ≤ ort. ≤ 1,80	Kesinlikle katılmıyorum
1,80 < ort. ≤ 2,60	Katılmıyorum
2,60 < ort. ≤ 3,40	Kararsızım
3,40 < ort. ≤ 4,20	Katılıyorum
4,20 < ort. ≤ 5,00	Kesinlikle katılıyorum

Tablo 7'de çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aktarılmaktadır.

**Tablo 7.** Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinde Dışlanma	2,33	0,899
Çalışan Sessizliği	3,05	0,970
• Korumacı sessizlik	2,88	1,168
• Korumacı sessizlik	3,20	1,029
• Faydacı sessizlik	2,98	1,183
• Kabullenici sessizlik	3,13	1,115

Tablo 7'ye göre katılımcıların iş yerinde dışlanma algısı düşük seviyededir. Katılımcıların çalışan sessizlik eğilimleri ise orta düzeydedir. Çalışan sessizliği boyutlarından en düşük skor alan korumacı sessizliktir. En yüksek skoru ise korumacı sessizlik almıştır.

İş yerinde dışlanma ölçeğine ait soruların ortalama puanı 2,33 olarak tespit edilmiştir. Bu skor, ölçekteki "katılmıyorum" seçeneğine denk olup; olumsuz olarak bulgulanmıştır.

Çalışan sessizliği eğilimi konusunda katılımcıların ortalama skor değerleri 3,05 olarak tespit edilmiştir. Bu skor, ölçekte “kararsızım” seçeneğine denk gelmektedir ve olumsuz olarak saptanmıştır. Ayrıca ölçeğin tüm boyutları için katılımcı görüşlerinin olumsuz/zayıf olduğu bulgulanmıştır.

### Korelasyon Analizi

Tablo 8’de korelasyon analiz bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 8.** Korelasyon Analiz Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
İş yerinde Dışlanma	-					
Çalışan Sessizliği	0,214*	-				
Korunmacı sessizlik	<b>0,076</b>	0,859*	-			
Korunmacı sessizlik	<b>0,088</b>	0,831*	0,629*	-		
Faydacı sessizlik	0,320*	0,892*	0,681*	0,650*	-	
Kabullenici sessizlik	0,245*	0,866*	0,636*	0,618*	0,730*	-

\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonucunda, işyerinde dışlanma ile çalışan sessizliği arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,214$ ;  $p<0,01$ ). Yani işyerinde dışlanma arttıkça çalışan sessizliği de zayıf kuvvette artmaktadır. Bir başka deyiş ile işyerinde dışlanma arttığında çalışan sessizliği de artmaktadır.

Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ile işyerinde dışlanma arasında bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Buna karşın çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan faydacı sessizlik ve kabullenici sessizlik ile işyerinde dışlanma arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır ( $r=0,320$ ;  $p<0,01$ ;  $r=0,245$ ;  $p<0,01$ ).

### Regresyon Analizi

Tablo 9’da çalışan sessizliğinin iş yerinde dışlanma üzerindeki etkisini inceleyen basit doğrusal regresyon analizi verilerine yer verilmiştir.

**Tablo 9.** Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Beta	t	p
Çalışan sessizliği	0,046	0,042	0,214	3,457	0,001

**Bağımlı değişken:** İşyerinde dışlanma

Çalışmada çalışan sessizliğinin iş yerinde dışlanma algısı üzerindeki etkisini incelemek için tekli (basit) regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre bağımsız değişken çalışan sessizliği, bağımlı değişken ise işyerinde dışlanmadır. Bulgulara göre çalışan sessizliği iş yerinde dışlanmayı pozitif

yönde, düşük kuvvette ( $\beta=0.214$ ) ve istatistiki açıdan anlamlı ( $p=0.001$ ) bir biçimde etkilediği görülmektedir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri incelendiğinde çalışan sessizliğindeki her bir değişim işyerinde dışlanma algısındaki her bir değişimi % 4,2'sini açıklamaktadır. Kısacası çalışan sessizliği arttıkça işyerinde dışlanma da pozitif yönde ve düşük kuvvette artmaktadır.

Tablo 10'da çalışan sessizliğin alt boyutlarının iş yerinde dışlanma üzerine etkisini tespit etmeye yönelik çoklu regresyon analizi verileri analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 10.** Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	T	P	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Korunmacı sessizlik	-190	-2,848	0,05			
Korunmacı sessizlik	-146	-1,995	0,007	0,400	0,160	0,146
Faydacı sessizlik	371	5,026	0,000			
Kabullenci sessizlik	0,121	1,644	0,102			

**Bağımlı değişken:** İşyerinde dışlanma

Çalışan sessizliğin alt boyutlarının iş yerinde dışlanma üzerine etkisini belirleme amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulgularına göre, çalışan sessizliğinin korunmacı, korunmacı ve faydacı sessizlik alt boyutları işyerinde dışlanmayı anlamlı bir şekilde etki etmektedir ( $p<0.05$ ). İş yerinde dışlanmayı en çok etkileyen alt boyut faydacı sessizliktir. Daha sonra korunmacı sessizlik ve son olarak korunmacı sessizlik işyerinde dışlanmaya etki etmektedir. Çalışan sessizliğin dört alt boyutu birlikte işyerindeki dışlanmadaki değişimin % 14,6'sını açıklamaktadır. Faydacı sessizlik işyerinde dışlanmayı pozitif yönde, düşük kuvvette ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etki etmektedir. Ancak korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik, işyerinde dışlanmayı negatif yönde, düşük kuvvette ve anlamlı bir şekilde etki etmektedir. Yani korunmacı ve korunmacı sessizlik alt boyutu, faydacı sessizlik alt boyutuna göre işyerinde dışlanmayı azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ancak faydacı sessizlik işyerinde dışlanma düşük seviyede de olsa artırmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma Tunceli il merkezinde bulunan Tunceli Devlet Hastanesi çalışanları üzerinde işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizlikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için uygulanmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konulan amaç ve hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizler ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ile ilgili yapılan yorumlar şu şekildedir:

- ❖ Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda işyerinde dışlanmanın çalışan sessizliğinin alt boyutları olan; faydacı ve kabullenci sessizlik boyutu arasında da anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışan sessizliğinin diğer alt boyutlarından olan korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ile işyerinde dışlanma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bu iki değişken arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir korelasyonun varlığı görülmüştür. Dolayısıyla, Tunceli Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları arttıkça çalışan sessizliklerinin de arttığı söylenebilir. Bu nedenle, çalışan sessizliğini önlemek için işyerinde dışlanmanın minimum seviyeye indirilmesi gereklidir.
- ❖ Katılımcıların çalışan sessizliği ile ilgili önermelere verdikleri cevaplar incelendiğinde, çalışanların orta düzeyde bir sessizlik algısına sahip oldukları söylenebilir. Çalışan

sessizliğinin alt boyutlarında ise, çalışanların kurumda algıladıkları korumacı sessizlik boyutunun, korunmacı sessizlik, faydacı sessizlik ve kabullenici sessizlik boyutlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların açıkça konuşmaktan doğabilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktan ziyade başkalarını koruma güdüsüne yönelik tutum sergilemesiyle ortaya çıkan korumacı sessizlik, diğer sessizlik boyutlarından daha yüksek düzeyde algılanması araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerde çalışanların yeni fikir ve düşüncelerinin var olmasına karşın sadece içgüdü ile gizledikleri yönünde değerlendirilebilir.

- ❖ Katılımcıların işyerinde dışlanma ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, çalışanların genel olarak ortalamanın altında bir dışlanma algısı içerisinde oldukları söylenebilir. Genel olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algılarının düşük olduğu belirlenmiştir.

*Gelecek Araştırmalar ve Yöneticiler için Öneriler:* Araştırmanın sınırlılıklarına rağmen hastane örneklem alanına sahip bu çalışmanın değişkenleri ve değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri bağlamında literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda anketler farklı hastaneler ve daha çok sayıda sağlık çalışanı üzerinde uygulanarak örneklemelerde farklı sonuçlarla bahse konu kavramlar yeniden değerlendirilebilir. Böylece elde edilen sonuçlar daha genelleştirilebilir. Literatüre ek olarak yeni bir ölçek geliştirilebilir veya farklı ölçekler tercih edilerek araştırma tekrarlanabilir. Ayrıca özel ve devlet hastaneleri arasında da bir kıyaslama yapılabilir.

Örneklem alanı hastane olan bu çalışmada, hastanelerin iç işleyişlerinin büyük bir kısmında aciliyetin ve geciktirilemez olduğu göz önüne alındığında, hataların ve yavaş verilmiş kararların büyük önem arz ettiği görülmektedir. Bu nedenle hastanelerde dışlanma gibi davranışların çalışanların sessizliğe bürünmeleri gibi negatif sonuçlara yol açabileceği ve bu negatif sonuçların, düzeltilmesi ve telafi edilmesi güç durumları beraberinde getireceği söylenebilir. Ayrıca çalışan sessizliği bir örgütün gelişiminde büyük engel teşkil edebilir. Bu sebeple yöneticiler çalışan sessizliği davranışının sebeplerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu sorunlarla başa çıkabilmek amacıyla yöneticiler, proaktif olmalı ve problemler ortaya çıkmadan tedbirler alabilmelidir. Bu konuda yöneticiler, çalışanlarıyla etkin iletişim sağlamalı, çalışanlarına kendilerini daha rahat ifade etmelerine olanak sağlayacak bir iş ortamı yaratmalı ve çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade etmeleri konusunda teşvik etmelidirler. Aksi takdirde, sessiz kalma eğilimine bürünen çalışanlar fikir, düşünce, bilgi ve tecrübelerini rahat bir şekilde dile getirmez ve gelişim sürecinde örgüte katkıda bulunmaz.

**Katkı Oranı Beyanı:** Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Birinci yazar çalışmanın planlanmasından rapor aşamasına kadar tüm bölümlere katkı sağlamıştır. İkinci yazar çalışmanın yöntem ve bulgular bölümüne katkı sağlayarak, diğer bölümlere geri dönütler vererek düzenlemeler yapmıştır.

## KAYNAKÇA

Baş, T. (2008). Anket. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2012). ‘Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. 16. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

- Choi, Y. (2020). A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 29:3.
- Demir, Ö. ve Narlıkaya, Z. (2020). Covid-19 salgını sürecinde muhasebe ve finans derslerini alan öğrencilerin uzaktan eğitime ilişkin tutumlarının araştırılması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2894-2904.
- Düşükcan, M., Sezgin E. E. ve Kaya, E. (2019). Elazığ 112 Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında Görev Yapan Sağlık Çalışanlarında İş Streslerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal of Academic Value Studies*, 5(3), 433-442.
- Gamian-Wilk, M. & Madeja-Bien, K. (2018). Ostracism in the Workplace, (P. D'Cruz et al. (eds.), Special topics and particular occupations, professions and sectors, Handbooks of Workplace Bullying. Emotional Abuse and Harassment 4, [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5154-8\\_2-1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5154-8_2-1)).
- George, D. & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. 17.0 update, Boston: Pearson.
- Gkorezis, P., Panagiotu, M. & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *The Journal of Advanced Nursing (JAN)*, 72(10), 2381-2388.
- Gürer, A. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Fatima, A. Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Ferris, D. L., Brown, J. D., Berry, J. W. & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Fırat, E. C., (2019). İşyerinde dışlanma ve politik yetinin işyerinde kalma niyeti üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fox, S. & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in The US Workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Haq, İ. U. (2014). Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects of Psychological Capital Management, Knowledge and Learning International Conference, Slovenya.
- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J. & Llorens-Montes, F. J. (2019). Counteracting Workplace Ostracism in Hospitality with Psychological Empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 240-251.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 7 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2021 ISSN -2149-6161

- Kılıç, B., (2018). İşyerinde yalnızlık ve işyerinde dışlanma sarmalında presenteeizm: bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koşar, A. (2014). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkinin Mersin Üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Knoll, M. & Dick, R. V. (2013). Do I hear the whistle...? a first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.
- Kumral, T. (2017). İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Li, C. F. & Tian, Y. Z. (2016). Influence of workplace ostracism on employee voice behavior. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4), 281-296.
- Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q. A., Ikram, M. & Azeem, M. (2017). Does workplace incivility & workplace ostracism influence the employees' turnover intentions? mediating role of burnout and job stress & moderating role of psychological capital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 398-413.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 25, 31-35.
- Pelit, O. (2018). Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- 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.
- Salavatian, S., Nemati Anaraki, D. & Neyestani Esfahani, K. (2016). Factors affecting the organizational silence of media forces based on the experiences of the staff of the public relations office of IRIB. *Journal of Public Administration*, 8(4), 665-690.
- Slade M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. Doctoral dissertation, George Washington University.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A. & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 7 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2021 ISSN -2149-6161

Tekin, H. (2017). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Yargı Yayınevi.

Türk Dil Kurumu (2020). Türkçe Güncel Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>, erişim: 11 Ekim 2020.

Van Dyne. L., Soon, A. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.