



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

SIDDIKA BIYIK

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GÖZDE GÖZÜM

ANKARA

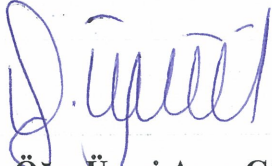
2019

KABUL VE ONAY

SIDDIKA BIYIK tarafından hazırlanan "**Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişki**" başlıklı bu çalışma, **26.08.2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN -Başkan



Dr. Öğr. Üyesi Ayşe GÖZÜM- Danışman



Dr. Öğr. Üyesi Cavit ELGEZDİ- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Doç. Dr. Alaattin PARLAKKILIÇ
Enstitü Müdürü V.



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.



SIDDIKA BIYIK

TEŞEKKÜR

Benim için uzun ve anlamlı bir yolculuk oldu.

Hayatım boyunca beni yalnız bırakmadıkları gibi çalışmam boyunca da beni destekleyen ve motive eden canım annem Gülşen BIYIK ve canım babam İsmail BIYIK,

Zaten değerli olan ve cesaret veren sesini hep kulaklarımda duymak istediğim çok kıymetli tez hocam Sayın Dr.Öğr.Üyesi Ayşe Gözde GÖZÜM,

Şube müdürüm Sayın Nergiz KARAGÜL,

Destegini hiç esirgemeyen, hep yanımda olan Dilek KARAER,

Hepinize ayrı ayrı teşekkür ederim.

İyi ki varsınız ve hep olmanız dileğiyle...

ÖZET

BIYIK., Sıddıka, Örgütsel Tükenmişliğe Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Dünya içinde bulunduğu sistemden kaynaklı olarak her gün yeni rekabet ortamlarının olduğu bir iş hayatına sahiptir. Bu iş hayatını oluşturan bireyler, rekabetin alt boyutlarından birini oluşturur. Satış rakamları, şirket ciroları, yıllık kar marjları gibi şirketleri bu rekabet ortamına hazırlayan somut kavramlar oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu somut kavramları oluşturanların başında ise örgüt verimliliği, örgütün başarısı gibi bireyleri doğrudan etkileyen olgular vardır. Bu olguların gerektiği gibi sağlanması konusunda diğer bir önemli kavram da örgütün yönetimidir. Örgüt yönetimi ve örgütü oluşturan bireyler birbirlerine oldukça bağlı iki faktördür. Bu faktörlerden birinde yaşanan olumsuzluk diğerini de etkiler ve bu durum küresel rekabete şirketleri hazırlayan somut kavramları da önlem alınmadığı takdirde doğrudan etkileyebilecek niteliktedir.

Çalışmamız bu birbirine zorunlu olarak bağlı olan kavramlardan örgütü oluşturan bireyler üzerinde yapılmaktadır. Çalışmanın amacı Ankara merkez ilçesinde özel bir bankada çalışan bankacıların örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik seviyelerini açıklamaya çalışmaktır. Bu kapsamda 200 banka çalışanıyla likert tipinde (beş'li) Örgütsel Sessizlik ile ilgili anket çalışması yapılmıştır. Aynı şekilde farklı 200 banka çalışanıyla Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak anket çalışması yapılmıştır. İki farklı anket çalışması için SPSS programında analiz yapılarak sonuçlar elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada her iki ölçek analizinde de madde geçerliliğinin yüksek, alt boyutların ise ayırt edici olduğu, örgütsel tükenmişliğin en fazla duygusal tükenmeden kaynaklı olup, örgütsel sessizliğin ise örgütte birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarını korumaya yönelik olan korumacı sessizlikten kaynaklandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmamız sonucunda Maslach tükenmişlik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre korumacı sessizlikle duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki; Korumacı sessizlikle kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmamıza konu evrenden alınan anket sonuçlarına göre örgütsel tükenmişliğin örgütsel sessizliğe bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Tükenmişlik, Bankacılık

ABSTRACT

The world has a business life in which new competitive environments are formed every day due to the system in which it is located. The individuals who make up this business life form one of the lower dimensions of competition. Concrete concepts such as sales figures, company turnover and annual profit margins that prepare companies for this competitive environment are very important. At the beginning of these concrete concepts, there are facts that directly affect individuals such as organization efficiency and organization success. Another important concept in ensuring these facts as necessary is the management of the organization. Organization management and the individuals who make up the organization are two factors that are quite connected to each other. The negativity in one of these factors also affects the other, and this can directly affect the concrete concepts that prepare companies for global competition if no measures are taken.

Our work study is carried out on the individuals who make up the organization from these concepts that are necessarily connected to each other. The aim of the study was to try to explain the levels of organizational silence and organizational burnout of bankers working in a private bank in the Central District of Ankara. In this context, 200 bank employees were surveyed about organizational silence in likert type (5 group). Similarly, a survey study was conducted using the Maslach Burnout scale, an organizational burnout scale with 200 different bank employees. The results were analyzed and interpreted in the SPSS program for two different survey studies. In both scale analyses, the results were reached that substance validity is high and the lower dimensions are distinctive, organizational burnout is caused by the most emotional burnout, and organizational silence is caused by protectionist Silence aimed at protecting the colleagues they work with in the organization. According to the results of the correlation analysis between Maslach Burnout scale and organizational silence scale, a significant relationship between protectionist silence and desensitization; and a significant relationship between protectionist silence and a decrease in personal sense of achievement were identified as a result of our study.

According to the survey results taken from the subject universe, our study found that organizational burnout has no effect on organizational silence.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Burnout, Banking

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik Kavramı	2
1.2. Tükenmişlik ile İlgili Kavramlar	6
1.2.1. Stres	6
1.2.2. Depresyon	6
1.2.3. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu	7
1.2.4. Örgütsel Bağlılık	7
1.3. Tükenmişliğin Nedenleri	10
1.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri.....	11
1.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri	11
1.4. Tükenmişlik Kavramının Özellikleri.....	12
1.5. Tükenmişlik Kavramının Alt Boyutları.....	13
1.6. Tükenmişliğin Belirtileri	15
1.7. Tükenmişliği Önleme Yöntemleri	17
1.7.1. Tükenmişliği Bireysel Düzeyde Önleme Yolları	17
1.7.2. Tükenmişliği Örgütsel Düzeyde Önleme Yolları.....	18
1.8. Tükenmişlik Modelleri	19
1.8.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	19
1.8.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	20
1.8.3. Pines Tükenmişlik Modeli.....	20
1.8.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	20
1.8.5. Meier Tükenmişlik Modeli	21
1.8.6. Suran ve Sheriden Tükenmişlik Modeli	22
1.8.7. Maslach Tükenmişlik Modeli	23
1.9. Tükenmişliğin Sonuçları	23

1.9.1.Tükenmişliğin Bireyler İçin Sonuçları	23
1.9.2.Tükenmişliğin Örgüt ve İş Yaşamı İçin Sonuçları	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri	31
2.1.1. Kabullenici Sessizlik	31
2.1.2. Korunma (Savunma) Amaçlı Sessizlik	31
2.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	32
2.1.4. Faydacı Sessizlik	32
2.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	32
2.2.1.İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi	36
2.2.2.Konuşmanın Riskli Görülmesi	36
2.2.3.Dışlanma Korkusu	36
2.2.4.İlişkilerin Bozulacağı Korkusu	37
2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler	37
2.3.1.Neumaan'ın Sessizlik Sarmalı	37
2.3.2.Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi	38
2.3.3.Abilene Paradoksu	38
2.3.4.Fayda Maliyet Analizi	39
2.3.5.Kendini Uyarlama.....	39
2.3.6. Sosyal Mübadele Teorisi	40
2.3.7. Çalışan Performansı.....	41
2.3.8. Bilişsel Çelişki Teorisi	41
2.3.9. Beklenti Teorisi	42
2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	42
2.5. Literatür Taraması	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BANKACILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	50
3.1.1. Araştırmanın Kapsamı	50
3.1.2. Araştırmanın Sorusu	51
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	51
3.2. Metodoloji ve Yöntem.....	51

3.2.1.Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	51
3.2.2.Araştırmanın Modeli	53
3.2.3.Veri Toplama Araçları.....	53
3.3. Temel İstatistiksel Göstergeler	55
3.3.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri	55
3.4.Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Madde Analizi.....	57
3.5. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analizi.....	59
3.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi	61
3.7.Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	64
3.8. Bankacıların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri	68
3.8.1. Bankacıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular	68
3.8.2. Bankacıların Tükenmişlik Durumlarına İlişkin Bulgular	68
3.8.3 Aylık Gelir Değişkeni.....	73
3.9. Maslach Tükenmişlik Ölçeği İle Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	74
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA	81

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	56
Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Madde Analizi Sonuçları	58
Tablo 3. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları	60
Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği varimax döndürmesi	61
Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği faktör analizi sonuçları	63
Tablo 6. Maslach Tükenmişlik Ölçeği varimax döndürmesi	65
Tablo 7. Maslach Tükenmişlik Ölçeği faktör analizi sonuçları	67
Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	68
Tablo 9. Örgütsel Tükenmişlik Durumların İlişkin Bulgular	69
Tablo 10. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının aynı bankada çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	70
Tablo 11. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının bankada çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	71
Tablo 12. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının bankadaki görevine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	72
Tablo 13. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının aylık gelire göre tekyönlü varyans analiz sonuçları.....	73
Tablo 14. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği arasındaki korelasyon analizi	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	53
---------------------------------	----



GİRİŞ

Örgütsel sessizliğin örgütsel tükenmişliğe etkisi konulu çalışmamızın amacı bu iki kavram arasındaki ilişkiyi tespit ederek ortaya koymaktır. Çalışmamızın kavramlarından örgütsel tükenmişlik kavramı birinci bölümde incelenmiştir. Bu bölümde tükenmişlik kavramı, bireysel ve örgütsel bağlamda nedenleri, tükenmişliğin alt boyutları, tükenmişlik modelleri, bireysel ve örgütsel bağlamda tükenmişliği önleme yöntemleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde diğer kavram olan örgütsel sessizlik üzerinde durulmuştur. Örgütsel sessizliğin oluşumu, nedenleri, türleri, teorileri ve sonuçları anlatılmaya çalışılmıştır. İlave olarak örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik konularında çalışmamıza katkı sağlayacağı düşünülen çalışmalar hakkında bilgi verilmesini teminen literatür taraması eklenmiştir. Araştırma bölümü olan çalışmamızın Üçüncü bölümünde, çalışmaya konu evren hakkında bilgilendirme yapılmış, çalışmanın amacı ve önemi, kapsamı, araştırma sorusu ve araştırma sınırlılıkları tanımlanmış ,analizlere konu deneklerin anket çalışması sonrası elde edilen verilerinin geçerlik güvenilirlik analizlerine, betimsel istatistiklere ve korelasyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölüm olan sonuç ve önerilerde ise bulunan analiz sonuçları özetlenmiş, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik kavramlarına ilişkin araştırmadan edinilen bulgular baz alınarak önerilerde bulunulmasına çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik Kavramı

Freudenberger tarafından 1974’te ortaya atılan tükenmişlik kavramı zihinsel, duygusal ve fiziksel olup kişisel başarıda azalma, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme olarak da açıklanabilmektedir (Meydan,v.dğr., 2011). Herbert Freudenberger tükenmişlik kavramını “başarısızlık, güç kaybı, enerji ve yıpranma veya gerçekleştirilememiş isteklerin bir neticesi olarak kişinin iç kaynaklarının tükenmesi” biçiminde ifade etmiştir (Kır, 2018). Freudenberger’e göre özellikle hizmet sektöründe çalışan bireyin maruz kaldığı bu olgu mesleki bir tehlikedir (Arık&Turunç, 2016). Maslach ve Jackson, tükenmişlik kavramını, en önemli faktörü sürekli artan duygusal yorgunluk olan, çalışan bireyler arasında oldukça sık ortaya çıkan duygusal yorgunluk sendromu ve sinizm¹ olarak tanımlamıştır (Demirel.v.dğr., 2017). Bireyin bu sendroma yakalandığını gösteren en belirgin durum duygusal tükenme düzeyinde bir artış yaşanması olup, bireyin kendini işe veremeyecek hissi ile birlikte bu psikolojik seviye geçmiş olmasıdır (Maslach & Kackson, 1981). Tükenmişlik sendromunun en fazla zarara uğrattığı bireyler, işlerinden pozitif beklentiler içinde olup, heyecanla ve hevesli bir şekilde insanlara yardım etme çabasında, işlerini özveri ile yapmaya çalışan, alanında uzman bireylerdir ve tükenmişlik sendromu onlar için “her şeyin bittiği nokta” niteliğindedir (Maslach & Goldberg, 1998). Buna bağlı olarak tükenmişlik sendromu, yoğun iletişimin yaşandığı alanlarda, iletişimin işgücüne etki ettiği mesleklerde iş kalitesinde düşüş ve maddi zararlara neden olabilecek, bireyin çalışma şartlarını yerine getirememesi durumu olarak da açıklanabilir (Kızıldere & Kalay, 2015).

Bireyler çalıştıkları işlerinden kaynaklı olarak sürekli insan ilişkilerinde bulduklarında duygusal açıdan ve kişisel başarıları açısından yetersiz olduklarını hissedebilmektedirler (Budak&Sergevil, 2005). Çalıştıkları işlerde bu hisleri yansıtan bireyler kişisel hayatlarında ve özel hayatlarında bulunan insanlara karşı da bu

¹ Sinizm (TDK,isim,Felsefe): Antisthenes’in öğretisi olup Kinizm ile eş anlamlıdır. Bu kavram bireyin mutluluk ve erdeme bütün gereksinmelerden sıyrılarak, hiçbir değere bağlanmadan kendi kendine ulaşabileceğini savunmaktadır.

umutsuzluk ve çaresizlik duygularını yansıtabilmektedirler (Yıldız&Güneş, 2017). Bu durumlar göz önüne alındığında bireylerin hem çalışma hayatlarında hem de özel hayatlarında ilişkili olarak yaşadıkları tükenmişlik sendromu zihinsel yıpranma durumu olarak da görülmektedir (Kır, 2018). Tükenmişlik o an içinde buldukları sıkıntılar dışında geçmişten gelen kronik bir dolmuşluk olarak da nitelendirilebilir (Ayan, 2013). Bireyler her iki ortamlarında da sadece kendilerinin anlayışlı olmalarını değil, empati yöntemi ile iletişimde buldukları insanlardan da anlayış bekleyip bu anlayışı bulamadıkları zamanlarda tükenmişlik duygusunu hissedebilmektedirler (İbrahimağaoğlu, 2013). İş hayatında tükenmişlik sendromu hisseden bireyler iletişimde oldukları müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı sert tutumlar içerisinde bulunabilirler (Budak&Sergevil, 2005). Bu davranışların merkezinde duygusal tükenme boyutunun yer etmiş olduğu, odak noktasının insanların duygularındaki yıpranma olarak meydana geldiği söylenebilmektedir (Yıldız&Güneş, 2017). Bu kapsamda tükenmişlik diğer bireylerle yüz yüze çalışmak durumunda kalan ve iş gereği duygusal taleplerin yoğun olduğu işlerde çalışan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk gibi belirtilerin, diğer insanlara, hayata ve yapılan işe negatif yansıması olarak ortaya çıkan bir sendromdur (Aktaran: Kır, 2018)

Çalışanların tükenmişlik yaşamalarına birçok faktör neden olur; kişisel ve çevresel (kurum içi) veya ikisinin de bir arada olduğu faktörler bunlardan bazılarıdır (Siliğ, 2003; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Tükenmişlik psikolojisini yaşayan çalışanlar, çalışma ortamlarını paylaştıkları insanlardan kaynaklı kendilerinde duygu yoğunluğu ve tükenmişlik hissetmekle beraber, bu insanlara karşı duyarsız ve anlayışsız kalabilmektedir (Ergin, 1996). Çalışanların bu duygular içinde olması kişisel başarı kaybına yol açar. Tükenmişlik kavramını boyutlarına göre değerlendiren Maslach, temel boyut olarak ve başlangıç olarak duygusal tükenmeyi söylemektedir. Birebir ilişkilerin daim olduğu mesleklerde daha fazla yaşanan duygusal tükenme, daha çok iş stresinden kaynaklıdır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Bu yüzden tükenmişlik en fazla birebir ilişkilerin fazla olduğu mesleklerde incelenmelidir (Yazgan, İnanç ve Güçray, 1996).

Tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenme tükenmişliğin temelini oluştururken, bireysel başarı duygusu bu bağlamda daha az önem arz eder (Bakker vd., 2004). Shirom'a göre, çoğu zaman dikkat edilen tükenmişlik

sendromunun ana nedeni duygusal yorgunluk hissetmektir. Buna göre tükenmişlik duygusal yorgunluk ile duyarsız olma arasındaki ilişkidir (Sonnentag, 2005). Bu ilişkiyi oluşturan şartlar fiziksel veya psikolojik olup, bu şartlar içinde yaşayan insanlarda tükenmişlik oluşmasını sağlar (Bakker&Le Blanc Schaufeli, 2005). Tükenmişlik, öğretmenlik, polislik, hemşirelik, doktorluk gibi alanlarda diğer mesleklere nazaran daha çok meydana gelir (Gürbüz vd., 2009). Tükenmişlik uzun süreli, devamlılık gösteren stresin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu stresin azaltılmaya çalışılması tükenmişliğin ilk aşamasında yani oluşmasında ve tükenmişlik yaşadığı sırada ise giderilmesinde yardımcı olacaktır (William&Davis, 1993). Tükenmişliği yaşamaya başlayan birey davranışsal, psikolojik ve fiziksel tükenmişlik belirtilerini gösterir (Gökçakan&Özer, 1999). Bunun gibi bir durum yaşandığında çalışma alanında oldukça stres yaşayan birey, bu stresi aile yaşamı ve sosyal yaşamına olumsuz yönde hissettirir ve etkiler (Ceyhan&Siliğ, 2005).

Tükenmişliğin etkileşim halinde olduğu iki kavram; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadır (Sonnentag, 2005). Tükenmişliğin çalışanlarda gösterdiği etki duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluk olarak ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişliği yaşayan çalışanlar iş yerlerinde sorumluluk almaktan kaçan çalışanlar olduğu için işlerinde yükselmeleri de oldukça zordur (William ve Davis, 1993). Cherniss tükenmişlik olgusunun çalışan bireyin işinden soğumasıyla kalıcı bir durum olduğunu ifade etmektedir. Cherniss'e göre bir baskı olan tükenmişlik, bireyin duygu, güdü, tutum ve davranışlarını değiştirebilen bütün olguların toplamına eşit olup geçici bir zorlama ya da yorgunluk hali değil, tamamen kalıcıdır (Arık&Turunç, 2016). Pines ve Aranson ise tükenmişlik kavramını duygusal tepkimeler gösterilmesi gereken olaylara uzun süre maruz kalındığında görülen fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenme yaşama hali olarak tanımlamıştır (Demirel,v.dğr., 2017). Pines tükenmişliğin ortaya çıkışının temelinde bireylerin yaşamları boyunca yaptıkları işlerin anlam ve faydasına olan inançlarına işaret etmektedir (Arık&Turunç, 2016).

Tükenmişlik olgusu daha çok işini özenle yapan, kapasitesinden daha fazla sorumluluk altına giren çalışan bireylerde görülmektedir (Demirel,v.dğr., 2017). Edelwich için tükenmişlik kavramı meslek grubu olarak diğer bireylere yardım sağlayan bireyin, hizmet verdiği iş kolunun bir getirisi olarak, amaç, ideal ve enerjisinde görülen, sürekli olarak artan bir kayıptır (Süren, 2015). Rando'ya göre tükenmişlik, bireyin

çalıştığı iş kolunun tanımından ziyade kendinde gördüğü kişisel başarısızlık, hizmet verdiği diğer bireylere karşı duyarsız davranışlar, mesleki, fiziksel ve duygusal yorgunluk ile kronik depresyondur (Süren, 2015). Jenkins'e göre tükenmişlik, bireyin hem işini hem de özel hayatını etkileyen bir düzeyde kendisini yorgun, yıpranmış hissetmesi ve bu durumu artık kronik bir şekilde yaşamasıdır (Dönmez, 2012). Meier tükenmişliği, bireylerin aşına olduğu mesleki tecrübelerin tekrarından kaynaklanan bir durum olarak tanımlarken, Maslach tükenmişliği, birey ve görev tanımı arasındaki orantısızlıktan kaynaklanan aşırı yük ile ortaya çıkan ve uzun süre devam eden psikolojik süreç olarak tanımlamaktadır (Demirel, v.dğr., 2017). Berns'e göre tükenmişlik kavramının ortaya çıkışının temelinde, bireylerin, yaptıkları işlerin amacı ve anlamından koparak kendisinden hizmet alanlarla yeterince ilgilenemiyor olduğunu düşüncesi yatmaktadır. Kalimo ve arkadaşları ise tükenmişliği bireyin kapasitesi ile bireye verilen iş arasındaki uzun süreli dengesizliğin getirisi olarak ortaya çıkan ve iş hayatı boyunca süreklilik arz eden bir stresin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Arık&Turunç, 2016). Bu tanımı genişleten Maslach tükenmişliği yapılan iş gereği bireylerle yoğun bir ilişki içerisinde bulunanlarda görülen düşük kişisel başarı hissi, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme olarak açıklamaktadır (Çakır Yıldız&Güneş, 2017). Çalıştıkları yerlerde yoğun duygusal beklenti içine giren bireyler zamanla çalışma ortamı ve iş tanımına olan duyarlılığını kaybetmekte, iş arkadaşları ve/veya müşteri/çözüm ortağı ya da sosyal paydaşlarına karşı olumlu olmayan tavır ve davranış biçimleri geliştirmekte, bütün bunlara bireyin kişilik özellikleri de eklendiğinde, birey, yoğun duygusal baskıya kapılarak tükenmişlik yaşamaktadır (Demirel, v.dğr., 2017).

Tükenmişlik artık kronik hale gelen stres ile başa çıkma çabalarındaki son noktadır. Artık duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı noksanlığı (ya da kişisel başarıda düşüklük yaşama hissi) tükenmişlik kavramının üç önemli alt boyutunu ifade etmektedir. Tükenmişliğin ortaya çıkışına ilişkin Maslach ve Edelvich, Pines, ChernissPerlman ve Hartman tarafından tükenmişliği gösteren modeller geliştirilmiş, ortaya konmuştur (Doğan&Nazlıoğlu, 2010).Tükenmişliğin kabul gören ve herkesçe de bilinen tanımı Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach yine aynı şekilde herkes tarafından bilinen ve kendi adıyla da ünlenen Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (MTI) geliştirmiştir. Maslach, tükenmişlik olgusunu “yapılan işin gerektirdiği duygusal arzulara boyun eğen, devamlı olarak diğer bireylerle birlikte çalışmak durumunda bulunan insanlarda görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik,

umutsuzluk duygularının, hayata, yapılan işe ve diğer insanlara karşı negatif olarak ortaya çıkması olarak beliren bir problem olarak tanımlamıştır (Arık&Turunç, 2016).

1.2. Tükenmişlik ile İlgili Kavramlar

Stres, depresyon, iş doyumsuzluğu ve örgütsel bağlılık kavramları tükenmişlikle ilgili kavramlar olup, içerik olarak birbirlerinden farklıdır (Altın, 2015). Bu bölümde bu kavramlar açıklanıp, aralarındaki benzerlik veya farklılıklar ele alınacaktır.

1.2.1.Stres

Stres kelimesi iş hayatında sıklıkla kullanılan bir kelimedir. Genel olarak olumsuzluk yaşayan insanların kullandığı bir tabirdir. İnsanlar günlük hayatlarında hoşlarına gitmeyen bir durum, duygu ya da bir olay yaşadıklarında stres kelimesini kullanırlar (Altın, 2015). Stres kelimesi birçok araştırmacı tarafından farklı yorumlar getirilerek kullanılır. Selye (1997), “*İnsanların psikolojik ve fizyolojik yapılarına tesir eden onların başka insanlarla olan ilişkileri, iş verimleri ve davranışları üzerinde olumsuz yansımada bulunan ruhsal bir durum*” tanımını yaparken, Eren (2006), “*İnsanların çalışma koşullarının ve ortamlarının bireyleri olumsuz etkilemesiyle bedenlerinde biyo-kimyasal salgı üretiminin bahsedilen olumsuz koşullara uyumu için fiziksel ve zihinsel olarak harekete geçme hali*” olarak tanımlanmaktadır. Bu terimlerin benzer özelliğiye kimyasal, fiziksel ve duygusal etkilerin buldukları durumlarını yani fiziksel ve duygusal olarak geriye doğru bir değişim yaşanmasıdır (Eroğlu, 2006). Çalışma hayatındaki bu olumsuz geriye doğru değişim, birçok olumsuz sonuçlara yol açarak, bireylerin tükenmişlik yaşamalarına sebebiyet verebilir.

1.2.2.Depresyon

Bireylerin gerek kendi dünyasını gerekse dış dünyasını etkileyen diğer bir kavram da depresyondur. Bu durumu yaşayan bireyler hem kendilerine hem de dış dünyalarında kurdukları ilişkilere zarar verebilir.

Yıldız (2015) depresyona sebep veren olaylar arasında iftiraya uğrama, suçlanma, eşten ayrılma, bir yakının ölümü, hayal kırıklıkları, başarısızlıklar gibi

olayları göstermektedir. Her birey bu durumları yaşadktan sonra depresyona girer tabiri yanlış olabilir. Bireyin kişiliği, yaşam tarzı ve bulundurduğu deneyimler, yaşı, içinde bulunduğu çevre bireyin bu durumları yaşadktan sonra depresyona girmesini etkilemektedir (Eroğlu, 2006). Yurtdışı kaynaklı çalışmalara göre, tükenmişliğin depresyon ve duygusal tükenme arasında bir ilişki oluşturduğu ortaya konulmuş kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma arasındaysa çok daha zayıf bir ilişki olduğu söylenmiştir (Schaufeli&Ensmann, 1998). Türkiye’de yapılan çalışmalarda da aynı sonuçlara rastlanmış ve Toycan ve diğerleri (2006)’ne göre “*Tükenmişlik ve depresyon arasında istatistiki açıdan anlamlı bir korelasyon bulunmuştur*” sonucu elde edilmiştir.

1.2.3.İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu

Bireyler iş hayatlarından memnun olmalarını ve işlerine karşı doyumu başarı, mutluluk ve üretkenlik ile bağdaştırabilir (Altın, 2015). İş doyumu basit bir şekilde tanımlanacak olursa: “Bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavır (Robbins, 1999)” denilebilir. Psikolojik olarak sağlıklı olma durumunu etkileyen iş doyumu, bireylerin işini ya da iş hayatını değerlendirirken duydukları haz ve mutluluk olarak ifade edilebilir (Gürsel v.dđr., 2003).

1.2.4.Örgütsel Bağlılık

Bireyin çalışma hayatı süresince kendisini hizmet verdiği kişi, örgüt ve çalışma arkadaşlarından soyutlaması olası değildir. Özellikle beşeri ilişkilere dayanan meslek gruplarında bu ilişkiler önemli bir yer tutmaktadır. Bu ilişkilerin sağlıklı ve verimli olması bireye tanımlanan görev akışının kolaylıkla devam etmesini sağlamakla birlikte, bireyin hizmet ettiği örgütün etkinliğini de arttırmış olacaktır. Ancak günümüz iş dünyasında örgütlerin çalışanlarından beklenenin üstünde bir performans istiyor olması, rekabetin çokluğu, uzun çalışma saatleri, fazla iş yükü gibi birçok nedenle çalışanlar, ciddi bir iş stresi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum bireyin örgütteki başarısının düşmesi ile birlikte işletmenin veriminin de düşmesine neden olmaktadır. Tükenmişliğin örgüt ve birey açısından ağır maliyetler getirdiği ifade edilmektedir. Bu ve benzeri olumsuzluklarla artık bireyin örgütsel bağlılığı da zayıflamaya başlamaktadır. Oysa örgütlerin yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmek için örgütün hem amaç hem de değerlerine ödün vermeden bağlılık duyan işgörenlere gereksinim

duyulmaktadır. Bu noktada örgütsel bağlılık, kişinin hizmet ettiği örgüt için beklenenin üzerinde bir performans göstermesi, çalışmaya devam etme talebini ve örgüt vizyon ve misyonuna olan fikirlerinin birleşimi olarak açıklanmaktadır (Arık&Turunç, 2016).

Örgütsel bağlılık Whyte tarafından ilk olarak 1956 yılında ele alınmış sonrasında Becker, Meyer, Allen, Steers, Mowday, Porter gibi araştırmacılar yoluyla geliştirilmiş olup üzerinde çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramında anılan örgüte bağlılık kavramını aşağıdaki gibi maddelendirmek mümkündür;

1. Örgüte ait değer ve amaçları kabul etme, onlara inanma, sıkıca bağlanma
2. örgüt üyeliğini sürdürmek için istekli olma,
3. örgütün amaçları için daha çok çaba gösterme

Örgütsel bağlılık kavramı aslında bireyin çalıştığı ya da belli bir örgüte karşı hissettiği bütünleşebilme ve özümseme seviyesini göstermektedir. Bu bakımdan bireyin örgüte ait amaç ve değerleri sıkı sıkıya kabullenmesi, örgüt içinde kalma konusunda çok arzulu olması ve örgüt için olabildiğince çabalaması örgütsel bağlılığın üç temel unsurunu göstermektedir (Derin&Demirel, 2012). Bunun farkında olan örgütler hedefleri doğrultusunda hareket etmekte, çalışan hareketliliğinden kaynaklanan yüksek maliyetleri düşürebilmek ve örgütün devamlılığı için çalışan bağlılığını arttırmaya çalışmaktadırlar. Örgütler hedeflerine ulaşılması konusunda örgüte bağlı bireylerin gereğinden daha fazla kendisinden fedakarlık yapacağına ve daha fazla istekle çalışacağına inanmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı olan çalışan hem daha uyumlu hem daha üretken olabilmektedir. Kısacası yüksek sadakat ve yüksek sorumluluk duygusu ile örgütsel bağlılığı olan çalışan örgüte daha az maliyetlidir (Arık&Turunç, 2016).

Örgütsel bağlılık değişken bir yapıya sahiptir. Bu yapı bağlılığı aşağı ve yukarı yönlü değiştirebilecek faktörleri de içinde barındırmaktadır. Bu faktörler aynı zamanda bağlılığı dolaylı olarak yönlendirmektedir. Örgüte ait değer ve amaçları kabul eden ve onlara inanarak sıkıca bağlanan işgörenler, daha çok çalışarak iş verimliliklerini arttıracaklardır. Bu durum aynı zamanda örgütün verimliliği ile doğru orantılı olduğundan örgüt için olumlu sonuçlar doğuracaktır. O halde örgüt yöneticilerinin örgüte bağlılığı gösteren faktörleri doğru tanımlamaları ve bu konudaki hatalı/eksik uygulamalarını düzeltmesi örgütü yukarı yönlü değiştirebilecektir (Eroğlu ve dğr, 2011).

Örgütsel bağlılık örgütler için hayati öneme sahiptir ki bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür; işi bırakma, yeni iş arama ve işe gelmeme durumları ilk nedendir. İkincisi performans, iş doyumunu, moral gibi tutumsal nedenlerdir. Bir diğeri bireyin işi ile ilgili özellikleri sorumluluk, yetki paylaşımı, görev anlayışı ve sonucusu ise bireyin sahip olduklarıdır. Tüm bu nedenler örgütsel bağlılıkla çok yakından ilintilidir.

Örgütsel bağlılık konusu birçok farklı alanda inceleme konusu olmuştur; Sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış gibi. Dolayısıyla farklı alanlarda inceleme konusu olması, bu kavramın kendisi ve alt boyutlarıyla ilgili farklı görüşlerin akademik literatüre girmesine neden olmuştur (Taşkın&Dilek, 2010). Örgütsel bağlılığın alt boyutlarını üç ana maddede toplayan Allen ve Meyer'dir (1991). Bu alt boyutlar tanımlanan birey davranışına göre birbirine yakın adlandırmalarla anlatılmaya çalışılmıştır. "Duygusal bağlılık" alt boyutu kavramsal olarak "istek ve arzular" olarak da adlandırılabilir. "Devamlılık bağlılığı" kavramsal olarak "algılanan maliyet" ve "normatif bağlılık" ise kavramsal olarak "zorunluluk" olarak adlandırılabilir (San&Yalçıntaş, 2017; Taşkın&Dilek, 2010).

Bireyin örgütte kalma isteği duygusal bağlılık alt boyutunu oluşturmaktadır. Bu alt boyutta kendisini örgütün bir parçası olarak gören bireyde zorunluluk değil istek ön plandadır. Ancak etkin süreç yönetimi, bireyin bilgi düzeyine göre yapılan iş dağılımı, yöneticinin ve/veya işverenin bireye bakış açısı gibi faktörler duygusal bağlılığı direkt etkileyen önemli konulardır (San&Yalçıntaş, 2017). Örgütsel bağlılık alt boyutu çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması ile paylaşılan ortak değerler ve katılımını ifade etmektedir. Meyer ve Allen'e göre psikolojik bir durum olan örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasında bulunan ilişkinin anlatımıdır (Taşkın&Dilek, 2010).

Devamlılık bağlılığı, birey tarafından "algılanan maliyet" olarak da ifade edilmekle birlikte bireyin, örgütte aktif olarak çalıştığı süre boyunca elde ettiği maddi kazancın yanı sıra elde edeceği emeklilik ve yan hakları, iş tecrübesi, sosyal paydaşlar ve iyi ilişkiler kurduğu ekip üyeleri gibi önemli faktörleri de içine alan bir alt boyuttur (Taşkın&Dilek, 2010). Birey örgütte kalmak istemediğinde başka bir iş bulamama ile karşı karşıya kalabilirken, kaybedilen kazançlar bireyin aile ve sosyal yaşamında birçok olumsuzluğa sebep olabilir ve bireyin örgütte kalma bağlılığını pekiştirir (San&Yalçıntaş, 2017). Zorunluluk faktörü içeren normatif bağlılık, bireyin kendisine

deneyim kazandıran, eğitim veren, sosyal ilişkilerini güçlendiren örgütüne karşı duyduğu minneti ifade eden bağlılıktır (San&Yalçınkaya, 2017). Tamamen bireyin ahlaki değer yargılarının etkisiyle oluşan bu bağlılık, Meyer ve Hercovitch'e göre "psikolojik bir sözleşme niteliği" taşımaktadır (Taşkın&Dilek, 2010).

1.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Freudenberg'in 1974 yılında yazına soktuğu bu kavramı, çalışan bireylerin fazla mesai yüküne maruz kalması, aidiyet duygusunu hissedememe, görev tanımının belirsiz olması ve sürekli değişmesi gibi nedenlerden dolayı oluşan stresin bir tepkisi olarak tanımlamıştır. Tükenmişliğin nedenleri örgütsel ve bireysel olarak sınıflandırılabilir. Örgütsel nedenlerde bireyin yaptığı işin nicelik ve nitelik özellikleri, yoğun çalışma temposu ve çalışma yükü, bireyin hizmet verdiği kurumdaki operasyonel riskler ve kurum içi ilişkiler ağırlıklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda bu örgütsel nedenlere ekonomik ve toplumsal değişkenler de eklenebilmektedir. Bireysel nedenlere baktığımızda bireyin içinde bulunduğu demografik yapı, kişilik özellikleri, özel hayatında karşı karşıya kaldığı sorunlar, iş tatmini ve üst-alt ilişkisindeki sorunlar öne çıkmaktadır (Doğan&Nazlıoğlu, 2010).

Örgütsel nedenler adalet ve değerler, aidiyet, ödüller, kontrol ve iş yükü alt başlıklarında incelenmiştir. Çalışma yükü, örgütsel tükenmişliğin başta gelen nedenlerindedir. Gereğinden fazla iş yükü, bireyin iş deneyiminin verilen iş için yetersiz olması ve işin tanımlı bir zaman dilimi içinde bitirilmesi zorunluluğunu ifade eder. Bireyde strese yol açan bu iki durumun tersi de yani yetersiz iş yükü de bireyde aynı ölçüde stres yaratmaktadır. Aşırı iş yükü tükenmişlik düzeyinin maksimum seviyede olmasına neden olmaktadır. Kontrol, çalışma öncelikleri ve iş yapış biçimi ve etkin kaynak kullanılmasına ilişkin karar alabilmeyeyle alakalıdır. Örgütte aşırı kontrol istenmeyen bir durumdur ki bu durum öncelikle güven eksikliği doğurmakla bireyin bezgin ve bitkin düşmesine sebep olmaktadır. Örgüt yöneticileri astlarıyla dengeli bir kontrol sistemi kurduklarında tükenmişliğin beraberinde getirdiği alaycı davranışlara muhatap kalmayacaklardır. Örgüt yöneticisi ve çalışan birey arasında dengeli bir kontrol sisteminin kurulmasının yanında çalışan katkısının ödüllendirilmesi de ayrıca önem arz etmektedir. Ödül, bireyin örgüte kattığı değerler için gerek maddi gerek sosyal statü bakımından takdir görmesidir. Doğru bir ödüllendirme bireyin örgüt yönetimince fark

edildiği anlamını taşımaktadır. Aidiyet, örgütün bireye sağladığı iyi bir sosyal çevrenin getirisi. Bireyler kendileri için olumlu getiriler sağladıkları gruplara girerler. Son olarak bireyin örgütünden adalet ve değer verilme beklentisinin düşüklüğü, bireyin performansının ve çalışma arkadaşlarıyla olan işbirliğinin azalmasına, bu durumun bir getirisi olarak tükenmişlik hissine kapılmasına neden olabilir (İraz&Ganiyusufoglu, 2011).

Çoğu zaman insanların beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme sonucu arasındaki uyumsuzluk olarak karşılına çıkan bir durumdur (Tümkaya, 1996). Tükenmişlik durumunu yaşayan insanlar belirli amacı olan, sınırları zorlayan, hayata karşı büyük beklentileri olan insanlardır (Dinç, 2008). Tükenme nedenleri arasında da insanların bu ideallerinin gerçekleşmemesi yatabilir (Freudenberger&Richelson, 1981).

1.3.1.Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri

İnsanlar kişilik yapılarına göre iş seçerken, işin az ya da çok stresli olmasına göre karar verebilirler (Dinç, 2008). İşin bulundurduğu stres insanların kişilik özellikleri ile bağlantılıdır (Akçamete&Sucuoğlu, 2001). Maddi ve manevi beklentiler bireyin kişilik tanımını oluşturabilir (Eren, 1979). Bu nedenlerden dolayı insanları içe kapanık ve dışa dönük olarak sınıflandırırız; içe kapanık olan insanlar kendi beklentileri dışında olanlarla ilgilenmezken, dışa dönük olan insanlar insan ilişkilerinin sık olduğu, rahatsız oldukları durumları başkasına anlatabilen ve sakin insanlardır diyebiliriz (Aydın, 2002). Bu tarz iki insanı karşılaştırırsak içe dönük, dışarıya kapalı insanların tükenmişliği ve stresi daha fazla yaşadıklarını söyleyebilir (Akçamete,Kaner&Sucuoğlu, 2001).

1.3.2.Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri

Tükenmişliğin örgütsel nedenleri ekonomik ve toplumsal nedenler, örgüt ortamı ve havası, yetersiz personel, yüksek performans gösteren iş, örgütsel işleyiş hataları, önemli kararlara katılmama, yönetim işlerinde geçirilen zaman, iş gerilimi, iş yükü, kurum özellikleri, çalışma süresi, çalışılan kurum tipi ve işin niteliği olarak sıralanabilir (Dinç, 2008).

Tükenmişlik, bireyin kendisini çaresiz, çözümsüz, bitik ve kapana kısılmış hissetmesine neden olmaktadır. Artık günümüzde iş hayatında görülen yoğun ve stresli iş temposu ile ağır sorumluluklar, son yıllarda her iş kolundaki bireylerin tükenmişlik yaşamaları ya da tükenmişliğe yakalanma olasılığını arttırmaktadır. Özellikle bireylerin çalıştığı kurumlarda işlerin zamanında yetiştirilmesi baskısı, kurum yöneticilerinin talep ve istekleri, kurum kültürü, kurum yönetimi gibi birçok neden yoğun stres altındaki bireylerin tükenmişlikle karşı karşıya kalma olasılığını beklenen düzeyin üstüne çekmektedir (Kır, 2018). Bunun yanı sıra görev tanımlarındaki belirsizlikler, yöneticilerle yeterli iletişim kurulamaması, üst yönetim ile çalışanlar arasında bilgi akışının olmaması ya da zayıf olması, çalışana verilen hedeflerin çalışanın hedefleri ile örtüşmemesi, yetersiz motivasyon, aşırı kuralcı bir yönetim tarzının benimsenmesi örgütsel nedenler içine dahil edilebilmektedir (Toğa, 2016). Bu saymış olduğumuz gibi ve benzer nedenler çalışan bireyin iş performansını da doğrudan etkileyebilmektedir. Tükenmişlik kavramı iş yaşantısında insan kaynakları yönetimi tarafında çok daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü bireyin çalıştığı kurumun insan kaynakları yönetiminden kaynaklanan etkiler, bireyin hem sosyal/özel hayatındaki beklentileri hem de iş hayatındaki beklentileri ve bireyin kişiliği üzerine oldukça ciddi olumsuzluklara neden olabilmektedir (Dönmez, 2012).

1.4. Tükenmişlik Kavramının Özellikleri

Tükenmişlik kavramını belli temel özellikleri bulunmaktadır ve bu temel özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Dönmez, 2012, ss.38-39);

- Tükenmişlik çeşitli boyutları olan bir kavram olsa da duygusal tükenme diğer boyutlara göre daha büyük bir önem taşımaktadır.
- Tükenmişlik devamlı gelişen bir durum olarak belirmektedir.
- Tükenmişlik diğer bireylerle iç içe çalışmak durumunda kalan insanlarda daha fazla görülmektedir.
- Tükenmişlik, uyumsuzluklar, rahatsızlıklar, sıkıntılar ve problemler ile bağlantılı olumsuz bir yaşantıdır.
- Tükenmişlik, beklentileri, güdüleri, tutumları ve duyguları içeren ruhsal bir yaşantıdır.
- Tükenmişlik bireysel seviyede meydana gelmektedir.

Araştırmacılar tükemişlik sendromu ile ilgili olarak algı ve duygu içeren, bireysel yani kişisel düzeyde beliren, deneyim, içsel bir psikolojik yaşantı, güdü, tutum, ve beklenti olduğunda karar kılmışlardır (Doğan&Nazlıoğlu, 2010).

1.5. Tükemişlik Kavramının Alt Boyutları

Tükemişlik kavramı, aynı olmayan araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında gruplandırılmış olmasına rağmen, genelde bakıldığında, birçok araştırmacı bu kavramı üç alt boyutta incelemektedir; Duygusal tükeme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüklük yaşama hisse (Demirel, v.dėr., 2017; Meydan, v.dėr., 2011).

Duygusal tükeme, tükemişliğin başlangıç noktası ve en net işareti olarak çalışanın enerjisinin ve duygusal kaynaklarının azalması halidir. Duygusal olarak tükenen birey taşıdığı yoğun duygu yükünün baskısı altında ezilmekte olduğundan kendisini işine verememektedir. Birey bu baskı altında kendini işini yapmaya zorlamakta, bu zorunlulukla birlikte işini yapabilmek amacıyla hizmet verdiği diğer bireylerle ilişkisini minimum düzeye çekmektedir.

“Çalışan bireylerin duygusal ve fiziksel olarak kendilerini devamlı yıpranmış ve yorgun hissetmeleri (Girgin, v.dėr., 1995)” duygusal tükemenin tanımını oluşturabilir. Tükemişlik sendromu denilince akla gelen ilk boyut duygusal tükemedir ama diğer iki boyutla bütünsel bir düşünce oluşturmak önemli olmakta, tükemeyi tek boyutta değerlendirmek indirgemek onun yitilmesi manasına gelebilmektedir (Maslach v.dėr., 2001).

Çevresindeki bireyleri sınıflandırma ve bu bireylere toplumda alişılmış kalıplar çerçevesinde davranma gibi belirtileri olan duygusal tükeme yaşayan bireyler enerjilerini geri kazanabilmek için çıkar yol bulamazlar, kendilerini bitkin ve kullanılmış hissederler (Meydan, v.dėr., 211; Arık&Turunç, 2016). Tükemişlik kavramının diğer bir alt boyutu duyarsızlaşmadır, tükemişlik kavramının kişiler arasındaki iletişim kısmını ifade eder. Bu alt boyutta birey, hizmet verdiği ya da birlikte çalıştığı diğer bireylere karşı olumsuz bir duruş sergilemekte, etrafındaki diğer bireylerin hayatında olması gerekenden fazla yer kapladığını düşünmektedir. Tükemişliğin en sorunlu boyutu olan duyarsızlaşma, bireyin çevresinde olan ve hayatında gereğinden fazla yer kaplayan diğer bireylerin hayatında olmaması, yalnız

kalma arzusudur. Diğer bireylere karşı geliştirdiği olumsuz fikir ve hatalı davranış/ lar sebebiyle, birey, kendisini suçlayarak kendisini başarısız bulabilmektedir. Duyarsızlaşma, bireyin işine karşı olan idealist duruşunun azalmasına neden olmaktadır (Meydan, v.dğr., 2011; Arık&Turunç, 2016).

Hock (1988), duyarsızlaşmayı hizmet edilen bireylere karşı insancıl olmayan, ilgisiz, soğuk, katı tavırların sergilenmesi olarak açıklamaktadır. Bu tanıma göre iş ilişkisinde bulunan insanlar arasında oluşacak bir durum olarak duyarsızlaşmayı yorumlayabiliriz. Bu durumda bulunan bireyler, duygusal tükenme ile birlikte kendini koruma altına alma çabasıdadır ve içinde bulunduğu negatif durumdan kaynaklı olarak çalışma gücünü giderek yok etmektedir (Maslach v.dğr., 2001).

Tükenmişliğin son alt boyutu olan kişisel başarıda düşüklük yaşama hissi ya da kişisel başarı hissinde azalma bireyin işindeki başarı ve yeterlilik duygularını temsil etmektedir. İşinde başarısız olduğunu, hizmet verdiği kurum ve diğer bireylere karşı yetersiz olduğunu düşünen birey, artık işinde ilerleyemediğini, yeterli iş tatmini sağlayamadığını, diğer bireyler tarafından yeterince sevilmediğini düşünerek kendini suçlu ve yetersiz hissetmektedir. Yetersiz ve suçlu olduğunu düşünen birey çaresizlik içindedir ve yeteneklerini sorgulamaktadır. Birey çabalamasının bir işe yaramadığı düşüncesiyle kendine olan güven ve saygısını kaybetmeye başlar. Sorgulama, çaresizlik ve çözümsüzlük nedenleri bireyin kişisel başarısında düşüşe sebep olmaktadır (Meydan, v.dğr., 2011; Arık&Turunç, 2016). Tükenmişlik sendromu yaşayan birey çalıştığı işte mesafe kat edemeyeceği, uğraşlarının boşa çıkacağı gibi duygulara kapılır (Silah, 2001). Bu kişilerin durumu kişisel başarıda düşme hissi ya da kişisel başarının kaybedilmesi, duyarsızlaşma ile duygusal tükenme birleşiminin bir faktörü olarak görülmektedir (Maslach v.dğr., 2001). Bireyde oluşan bu olumsuz düşüncelerin kaynağı iş hayatında bulunan diğer insanlardır ve bu diğer çalışma arkadaşlarının tutumlarından kaynaklı olarak benliğini yitiren birey kendine olan saygısını da yitirmektedir (Örmen, 1993).

Tükenmişliğin üç alt boyutu arasındaki farkları ortaya koymak çok önemlidir. Yine bu üç boyutun çeşitli sebeplerden meydana geldiği ve sebeplerinin de farklı neticelere doğurduğu belirlenmiştir. Duygusal tükenmenin ortaya çıktığı sebepler bireyin manevi talepleri, fazla iş yükü ve olumsuz iş koşullarıdır. Kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma sistemi, örgüt yönetimi, örgütün bireye olumsuz yaklaşımı gibi örgütten kaynaklanan sebeplerdir. İlâveten duygusal tükenme, bireyde işe

devamsızlıkla ortaya çıkarken, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme örgütten ayrılma ve bireyin hizmet verdiği müşterilerin memnuniyetinin azalmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Arık&Turunç, 2016).

1.6. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik kavramının belirtilerini fiziksel, psikolojik, bilişsel, davranışsal ve motivasyonel olarak gruplandırmak mümkündür (Çitli, 2016; Toğa, 2016)

Fiziksel belirtilerde;

- yüksek tansiyon ve yüksek kolesterol
- bel, sırt ve boyun ağrıları
- metabolizmada sıklıkla bozulma, sebepsiz uyuşmalar
- Uykusuzluk ve uyku düzeninde bozulmalar
- sebepsiz başağrıları
- süreklilik arzeden bitkinlik hissi ve çabuk yorulma
- Solunum güçlüğü ve kalp rahatsızlıklarında artma
- sindirim sistemi rahatsızlıkları sayılabilmektedir.

Davranışsal belirtilerde;

- hiperaktivite
- sürekli alkol alma eğilimi ve tütün ürünleri kullanımında artış
- kıskançlık ve öfke
- işe gitmekten kaçınma, işi hakkında konuşmaktan imtina etme
- kötü zaman yönetimi
- kendisine karşı saygı ve özgüveninde azalma

- aile içi şiddetin artması, aileye karşı ilgisizlik
- kendini dış dünyaya kapatma
- antidepresan kullanımının artması sayılabilmektedir.

Bilişsel belirtilerde;

- diğer bireylere karşı güvensiz ve şüpheli olma
- alaycı, suçlayıcı ve negatif tavır sergileme
- yersiz alınganlık ve suçluluk hissetme
- sebepsiz ağlama krizleri ve kendini işe verememe
- unutkanlığın artması ve işe karşı olan heyecanını kaybetme
- örgüte karşı ilginin azalması, kullanılmış olduğu hissinde artış
- işi ve olayları ağırdan alma sayılabilmektedir.

Motivasyonel belirtilerde;

- Heves ve idealist düşünceleri kaybetme
- Hayal kırıklıklarının artması
- beklentilerin karşılanamaması ve iş tatmininde düşüş
- Örgüt içinde görev dağılımında belirsizlik olduğunu düşünme sayılabilmektedir.

Psikolojik belirtilerde ise;

- kaygı bozukluğu
- çevreye karşı duyulan kayıtsızlık ve ilgisizlik
- umutsuzluğa ve karamsarlığa kapılma, yalnızlık hissi
- karar alma mekanizmalarında yavaşlama

- değişken duygu durumları sayılabilmektedir.

1.7. Tükenmişliği Önleme Yöntemleri

Tükenmişliğin önlenmesinin birey için önemli olduğu kadar bireyin çalıştığı örgüt için de hem ekonomik hem de örgüt başarısı anlamında ciddi bir öneme sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Maslach ve Leiter'e (1997) göre tükenmişlik bireyde ortaya çıkmadan önce birtakım önlemler alınmalıdır (Toğa, 2016).

Tükenmişliğin önlenmesinde birçok faktör rol oynamaktadır. Örgüt bağlamında ve bireysel bağlamda olumsuzluklar meydana getiren bu sendrom her iki bağlamda ayrı ayrı düşünülerek önleme yolları anlatılabilir.

1.7.1. Tükenmişliği Bireysel Düzeyde Önleme Yolları

Bireyin tükenmişlik sendromunu önlemesinde en önemli faktör kendisidir. Bu yollar birer aşamadan oluşur. İlk aşamada birey kendini tanımalıdır. Değişim yaşayabileceğinden emin olmalıdır. Bireyin öz değerlendirmeleri yapıcı olmalı ve pozitif bir şekilde konuya bakmaya çalışmalıdır (Gülsevil Dalgıç, 2014). Bir sonraki aşamaya geçmeye kendini hazır hisseden birey öncelikli olarak kendine bir amaç belirlemelidir. Amacı belli olan bireylerin hedeflerine ulaşmaları daha kolay olur. Kararlarını kontrol altına alabilen bireylerin özsayıları ve özgüvenleri pozitif yönde bir artış yaşar (M.E.B., 2013). Bireyler rahatlama ve gevşeme programları uygulayabilirler. Nefes kontrolü ve temel kas gruplarını rahatlama ve gevşetme bunlardan bazılarıdır. Zihinsel rahatlama teknikleri zihni arındırır ve odaklanma ve canlanma sağlar. Meydana gelecek olan zihinsel sakinlemeyle rahatlama durumu devreye girer ve bireyin fizyolojik olarak denge kurmasını sağlar (Pratik Gevşeme Programı, <http://dengeliyasam.com.tr/ofis/pratik-gevseme-programi/uygulama>, 12.08.2013, Erişim:13.05.2019). Bireyin iç görü geliştirmesi de bir tükenmişliği önleme yoludur. İç görü, bireye somut olayların arkasındaki soyut olayları anlamasına ve farklı düşünceler üretmesine neden olur (Göncü, 2013). Çalışan bireylerin yapmaları gereken en önemli şeylerden biri de zamanı doğru ve verimli kullanmaktır. Tükenmişliğin bireysel açıdan önlenmesinde önem arz eden zaman yönetiminin başarılı olmasında bireysel çaba gerekmektedir (Guzman, 2013). Doğru bir zaman yönetimi bireylerde başarı sağlayacağından dolayı tükenmişlik sendromunun önlenmesine de katkı sağlar.

Bunun için bireyin çalışma programını zaman yönetimine uygun yapması, iş yapış biçimlerinde düzenleme ya da değişikliğe gitmesi, örgüt içinde oluşan sorunları iş bitiminde örgütte bırakması ve bireyin evine iş götürmemesi önem arz etmektedir. Ayrıca bireyin düzenli izin kullanabilmesi, iş arasında mola verebilmesi de önlemlere ilave edilmelidir. Yukarıda değinilen tükenmişliği önleme yollarına ek olarak bireyin gelebileceği noktalardan biri de çalıştıkları işleri değiştirmektir. Bireye çalışma isteğini yeniden kazandırma, iyi hissettirme gibi olumlu etkilere yol açacak olan bu olay, sıklıkla yaşandığı takdirde tehlikeli olabilmektedir (Süzer, 2013).

1.7.2. Tükenmişliği Örgütsel Düzeyde Önleme Yolları

Örgütte hakim olan tükenmişlik kavramını önlemek örgütsel koşullarda iyileştirmeler yaratacağı gibi tükenmişliği de azaltabilecek etkiye sahiptir. Tükenmişlik sadece çalışanlardan kaynaklı olmayacağı gibi yöneticilerden de kaynaklı olabilir. Örgütün başarısını doğrudan etkileyecek çalışanlarını seçecek olan yöneticiler psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemlerini kullanmalıdırlar (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004). Tükenmişliği önleme yollarından biri de örgüt geliştirmedir. Örgütlerin, gelişen teknolojiye, pazara, ortaya çıkabilecek tehlikelere daha çabuk ve daha etkili tepki almaları için örgüt yapılarında yapacakları değişimler örgüt geliştirme ile alınan önlemlerdendir (Yılmaz, 2015). Değişim gösteren ve dönemin gelişimine uyum sağlayan örgütlerde çalışanlarda tükenmişlik daha az ortaya çıkmaktadır (Altın, 2015). Bu süreçte yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirme, problemleri çözme, örgütü geliştirmede gerekli donanımı sağlama ve bunlara karşı tutum ve davranışları çalışanlar tarafından da desteklenmesi önem taşımaktadır. Örgütte alınan kararlar ve davranışlar karşısında çatışma yaşanması örgütü olumsuz yönde etkiler. Bu çatışma ortamlarında kaçmaktansa ortamı olumlu ve kayda değer kılmak, birlik sağlayan ve sorunlar karşısında çözüm bulmaya yarayan yöntemler geliştirmek ve yüzleşmek çalışanları ve örgütü olumlu yönde etkiler (Özçınar, 2011). Öte yandan çalışma ortamlarının çalışanları etkileyecek derecede kalabalık olması, hava ve gürültü kirliliği gibi çevre koşulları iyileştirilip çalışanın stres düzeyi düşürülmelidir (Altın, 2015). Çalışanlara verilecek olan sosyal destek de tükenmişlik konusunda önemlidir. Yöneticileri tarafından değerli oldukları hissettirilen çalışanlar, örgüte olan inançları ile pozitif bir bağ kurarlar ve tükenmişlik duygularında azalma sağlanır (Schaufeli ve Greenglass, 2001). Örgüt yöneticileri tarafından çalışanların kariyerleri konusunda danışmanlık

yapacakları bölümlerin oluşturulması da diğer bir tükenmişliği azaltacak olaylardandır. Bu, örgütteki bireylerin ilgi ve isteklerini önemseyen, buldukları örgütte onlara yükselme imkanı sağlayacak yolları ve bunun için gerekli bilgileri sunacak danışmanlık anlamına gelmektedir (Zielhorst ve diğerleri, 2015).

Yönetimin geliştirilmesi (yöneticilerin, iş süreçlerinin, kaynakların en etkili şekilde kullanılması), personelin fiziki çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, örgütün ilerlemesine temel katkı sağlayan kurum içi eğitimlerin devamlılığı, personelin içinde bulunduğu iş ve sosyal hayatının öneminin bilincinde olunarak iyi yönde her zaman personelin desteklenmesi ve topluma kazandırılması ve etkili, doğru, ödüllendirici bir performans sisteminin örgüt içinde kullanılıyor olması örgütsel düzeyde tükenmişliğe karşı alınacak diğer önlemlerden sayılabilmektedir (Kır, 2018; Altın, 2015).

1.8. Tükenmişlik Modelleri

Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen birden fazla tükenmişlik modeli bulunmaktadır. Bu modeller Cherniss, Edelwich ile Brodsky, Pines, Perlman ile Hartman, Meier, Suran ile Sheridan ve Maslach Tükenmişlik Modelleridir.

1.8.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli

Bu modelin tanımı şu şekilde yapılabilir: 1980 yılında Cary Cherniss tarafından kurulmuş olup, stresin tükenmişliğin ana kaynağı olduğu belirtilmektedir. Tükenmişliğin başlangıcında meslek hayatı ile ilgili stres kaynakları bulunmaktadır, bu süreç bireyin başa çıkma davranışları ile devam etmekte ve işten ayrılmakla tamamlanmaktadır (Yıldırım, 1996). Birey stresin kaynağını bulup ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Başarılı olmadığı takdirde stresle başa çıkmayı deneyebilir. Bu yolla da başarılı olamazsa iş ile olan ilişkisini kesmektedir (Ok, 2002). Cherniss'e göre tükenmişlik yaşanmasının temelinde aşırı iş yükü ve değer çatışmaları bulunmaktadır (Dinç, 2008). Cherniss'e göre günlük iş hayatlarında bireylerin, her gün karşılaşılan sorunları ve sorunların gerçeklikleri ile romantik mistik düşünceleri arasında büyük bir fark vardır (Örmen, 1993).

1.8.2.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'nin 1980'de oluşturdukları model "Tükenmişlik Gelişim Modeli" olarak da adlandırılabilir ve tükenmişliğe yol açan nedenler bir aşama halindedir: İdealist durgunluk, coşku ve engelleme aşaması ile duyarsızlaşma aşaması bu aşamalardır (İlgün, 2010). Yeni bir işe başlarken büyük beklentiler içine girmek ve bu beklentilerin karşılanmaması bireylerde tükenmişliğe yol açar (Çam, 1989).

1.8.3.Pines Tükenmişlik Modeli

Pines'in modeline göre tükenmişliğin tanımı şöyledir: Çalışanları duygusal olarak tüketen çevrelerin, çalışanların zihinsel, duygusal ve fiziksel bitkinliğidir (Altın, 2015). Durumu anlatırken kullandığı üç kavram tükenmişliğin boyutları olarak ele alınan bu modelde enerji azalması, umutsuzluk, duygusal ve fiziksel bitkinlik, yorgunluk ve enerji azalması çaresizlik, zihinsel bitkinlik değersiz hissetme, faydalı olamama ve suçluluk hissetme olarak açıklanır (Pines v.dğr., 1988). Pines tükenmişliğin nedeni olarak örgüt çevresinde bulunan engelleyici ve destekleyici öğelerin kurulamamasını göstermektedir (Yıldırım, 1996). İş hayatlarında yaşadıkları stres ile bağlantılı olarak bu dengenin kurulması da güç olmaktadır.

1.8.4.Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliği üç boyutta ele alan bu modelde boyutlar arasında da dört aşama yer almaktadır. Fizyolojik, duyuşsal-bilişsel ve davranışsal modelin boyutlarını oluştururken; strese verilen tepki, algılanan stres ölçüsü, strese götürme derecesi bu ile strese tepkinin neticesi aşamaları oluşturur (Aydın, 2007). Pearlman ve Hartman tükenmişliği üç faktörden meydana gelen ve kronik duygusal strese yönelik bir tepki olarak görmekte bu bileşenleri de başkalarına karşı duyarsızlaşma, düşük iş üretimi, duygusal ve/veya fiziksel tükenme davranışlarını içeren reaksiyonlar olarak tanımlamaktadır(Siliğ, 2003). Modelin aşamalarını açıklayacak olursak:

1.Aşama: Yaşanılan olay karşısında bireyde stres yaratıp yaratmamasıdır. Stres iki temel durumun ışığında oluşmaktadır: İş, bireyin değer, ihtiyaç ve istekleri ile örtüşmeyebilir veya bireyin yetenekleri ve becerisi gerçek ve algısal talepleri karşılamak için yetersiz olabilir (Dinç, 2008)

2.Aşama: Yaşanılan olay karşısında bireyin içinde bulunduğu stresin derecesini gösteren aşamadır. Bireyde strese neden olabilecek olaylar, bireyin stresli hissetmesi ile sonuçlanır.

3.Aşama: Yaşanılan olay karşısında strese giren bireyin strese verdiği üç temel tepkiyi içeren aşamadır.

4.Aşama: Yaşanılan olay karşısında strese giren bireyin içinde bulunacağı sonuçların olduğu aşamadır. Bu aşamada tükenmişlik kronik duygusal stresi bireyin yaşıyor olması ile oluşup, bunun sonucu olarak da birey ya iş düzeyinde veya doyumunda değişim yaşar ve duygusal ya da fiziksel sağlık durumunda olumsuz sonuçlar meydana getirir (Dinç, 2008).

1.8.5.Meier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin iş deneyimlerinin tekrar etmesinden kaynaklı olduğunu söylenen bu yaklaşımda tükenmişlik: pekiştirme, sonuç, yeterli olma ve bağlamsal işleme beklentileri olarak ele alınır (Sanlı, 2006). Bu yaklaşıma göre tükenmişlik üç neden ile açıklanır: bireyin iş ile ilgili pekiştirme davranışı beklentisinin, ceza beklentisinden daha düşük olması; bireyin sahip olduğu pekiştirenlerin yönetme ile ilgili beklentisinin fazla olması; bireyin bu pekiştirenleri yönetmede uygulaması gereken davranışlarının, kişisel yeterlilik beklentisinden fazla olması modelin tükenmişlik nedenlerini açıklar (Dinç, 2008). Meier tükenmişliğin dört boyutunu ise şu şekilde ele alır:

1.Pekiştirme Beklentileri: Bireyin iş yaşantısının kendi beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağını belirten boyuttur. İş yaşantısının beklentilerini gösteren bu durum bireyden bireye farklılık göstermektedir.

2.Sonuç Beklentileri: Bireyin davranışlarının yol açtığı sonuçları belirten boyuttur (Bandura, 1977). Bireyin davranışları doğrultusunda hangi neticelere ulaşmak için yeterli olacağını gösterir.

3.Yeterli Olma Beklentileri: Bireyin sonuçları sağlamada yapacağı davranışları ve bu davranışları yapmada ne derece kabiliyetli olduğunu gösterir. Davranışların sonuçlarından beklentileri ile davranışları uygulamak arasındaki ilişkiyi gösterir.

4.Bağlamsal İşleme Beklentisi: Bireylerin beklentileri doğrultusunda alacağı yolda beklentiyi öğrenme, devam ettirme ve değiştirme ile ilgili olan süreçtir.

1.8.6.Suran ve Sheriden Tükenmişlik Modeli

Erikson (1950), kişilik gelişim kuramını temel alan bu modelde dört aşamadan söz edilir. Her aşama bireydeki tükenmişlik oluşumunda hayat tarzının etkilerini içerir.

1.Basamak: Rol belirginliği-rol belirsizliği aşamasıdır. Psikolojik gelişim açısından önemli olan bu aşama bireyin benliğinin oluşumunu sağlayan zamanları içerir. Meslek seçimi ve hedefleri birey için önemlidir. Meslek seçimini doğru yapamayan ve hedeflerine ulaşamayan bireylerde tükenmişliğin zemin oluşturduğu dönemlerdir.

2.Basamak: Yeterlilik-yetersizlik aşamasıdır. Bireylerin kimlik seçimi sürecinde işinde yeterli olma duygusunu elde etmesini, bu duyguyu sosyal yaşantısıyla birleştirmesi ile tamamlanır. Birey bu dönemde kendini geliştirir. İş hayatında kaygılanan bireyler sorunları çözmeye yoğunlaşır ve diğer bireylerle kendilerini karşılaştırır. İş hayatlarından yoğun beklentilere girilebilen bu dönem bireyde tükenme riskinin olmasına neden olabilir.

3.Basamak: Verimlilik-durgunluk aşamasıdır. Uzun bir süreci tamamlayan kişi artık özgürdür ve iş sürecine başlar. Bu iş süreci tahmini 30-39 yaşlar arasında olan bir süreçtir. Birey bu süreci işinde yaratıcı olma, verimliliğini işe verme, yeteneklerini geliştirme gibi hayatını düzene koyma çabasıyla geçirir. Bu çabaları göstermeyen birey amaçsız biri olma ile süreci sonuçlandırır. Bu sonuç karşısında tükenmişlik kaçınılmazdır.

4.Basamak: Yeniden oluşturma-hayat kırıklığı aşamasıdır. İleri yaşlarda bireylerin içinde bulunduğu süreçtir. İşlerinde doyumsuzluk yaşayan, seçimlerini sorgulayan ve sıkılma belirtileri gösteren bireylerde tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Bireyin yeniden oluşum yaşayabileceğini de gösteren, asıl olmak istediği kişi için yeni nedenler bulabileceği süreçtir.

1.8.7.Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin bilinen ve günümüzde herkes tarafında kabul gören tanımının Christina Maslach tarafından yapılmış olduğunu çalışmamızda daha önce belirtmiştik. Buna göre tükenmişlik, bireyin işinin gereği olarak devamlı duygusal isteklere maruz kaldığı, diğer insanlarla sürekli olarak iç içe çalışmak zorunda kaldığı, devamlı fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk sonucu diğer insanlara, yaşama ve yapılan işe negatif tutumların yansması (Arık&Turunç, 2016, ss.113) şeklindeki açıklamasıyla Maslach, öğretmen, polis, yönetici, hemşire ve psikologların alan çalışması olarak alındığı bir çok araştırma yapmıştır. 1986 yılında Maslach ile Jackson “Maslach Tükenmişlik Envanterini” geliştirmiştir. Yirmi iki maddeden oluşan ve geliştirilen ölçek, halen sürekli kullanılan güvenilirliği en yüksek ölçek özelliğini korumaktadır (Gürbüz&Karapınar, 2014).

1.9. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik birey ve bireyin bulunduğu örgüte göre çok önemlidir. Bireylerin kendi sorunları, çalıştıkları örgütü de bir süre sonra etkiler (Maslach&Jackson, 1981). Bu yüzden tükenmişliğin sonuçları hem bireyler için hem de örgüt için ayrı ayrı değerlendirilebilir.

1.9.1.Tükenmişliğin Bireyler İçin Sonuçları

Tükenmişliğin belirtileri bireyde görüldüğü zaman derhal önlem alınmalıdır. Aksi takdirde bu ciddi boyutlara ulaşabilir. Başlarda sadece baş ağrısı, çabuk öfkelenme, özgüven azalması olarak izlenen belirtiler, zaman ile yıkıcı ve zararlı belirtilere dönüşebilmekte bu yıkıcı ve zararlı etkilerin devamı halinde ise intihara varan sonuçlar doğurabilmektedir (Kır, 2018).

Tükenmişlik bireyde fiziksel ve duygusal sorunlar şeklinde sonuçlanabilir. Fiziksel sorunlar bireylerin biyolojik yapılarında ortaya çıkabilecek sonuçlar şeklinde kısaca özetlenebilir. Kişinin aile ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin etkilenmesi duygusal bir sonuç teşkil edebilir (Shepherd vd, 2011). Buna ek olarak birey, çalışma ortamını paylaştığı insanlarla, hizmet verdiği kişilerle ve içinde bulunduğu örgütle de olumsuz ilişkiler yaşayabilir ve bu durum olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bireylerin

içinde buldukları tükenmişlik durumu çalışma hayatı dışında aile ve arkadaş hayatını da olumsuz yönde etkiler (Jackson v.dğr., 1986). Tükenmişlik durumunun içinde olan bireyler büyük olasılıkla sağlık açısından da sorunlar yaşamaktadır. Bitmeyen baş ağrıları buna örnek olabilir. Birey, günlük hayatında keyifsizliğin hakim olduğu, insanlar tarafından sorunlu biri olarak görüldüğü durumlara da maruz kalabilmektedir (Dincerol, 2013). Bütün bu olumsuz sonuçlara ek olarak birey kendini güvensiz, çaresiz, vazgeçmiş ve güçsüz de hissedebilmektedir (Steuer, 2012).

1.9.2.Tükenmişliğin Örgüt ve İş Yaşamı İçin Sonuçları

Müşterilere karşı negatif tutumlar sergileme, hizmetin niteliğinde ve insanlarla ilişkilerinde bozulma, diğer insanların bulunduğu ortamlara girememe, kaza ve yaralanmalarda artış, hatalar yapma görülmesi, örgütte yaratıcılığın kaybı, işe ilginin kaybı işle ilgili konularda doyumsuzluk yaşama, performansın düşmesi, mesleki başarının azalması, devamsızlık ve işe geç gelme yapma, birtakım işleri sürüncemede bırakma veya erteleme, örgütsel bağlılık ve iş tatmininde azalma, bunların sonucunda iş değiştirme isteği ve işi bırakma eğilimi tükenmişliğin iş yaşamındaki neticeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kır, 2018).

Tükenmişlik örgütün verimliliğinin azalmasına, müşterilerden olumsuz geri dönüşler almaya ve örgüt bağlılığında azalmaya neden olur (Shepherd vd., 2011). Tükenmişlikte bireyin işini benimsememesi ve buna bağlı olarak işi için yapması gerekenleri tam anlamıyla yapamaması; bunun iş memnuniyetsizliği ve işini aksatma, hatalar yapma, işine katkı sağlamama, örgütteki bireylerle kötü ilişkiler içinde olma, başarısızlık hissine kapılma, takım arkadaşlarıyla çatışma gibi olumsuz durumlarla karşı karşıyadır (Maldonado v.dğr, 2015). Örgütü direkt olarak etkileyecek en önemli etkilerden biri de bireyin işinde verimli olamamasıdır. Bireylerin verimi, örgütün verimi demektir. Bireyin olumsuz tükenmişlik sonuçları karşısında örgütün iş kalitesi de düşüş yaşar (Öztürk, 2014).

Tükenmişlik yaşayan birey, örgüt ve iş hayatı konusunda her zaman olumsuz sonuçlarla karşılaşır. Birbiri içinde etkileşim halinde olan birey, örgüt ve iş hayatı, tükenmişlik konusundaki sonuçları da birbiri ile etkileşim halindedir. Bu durumda tükenmişlik yaşayan bireylerin bu tükenmişlik belirtileri izlenmeli ve hem birey hem de örgüt adına ciddi sorunlar teşkil etmeden önlem alınması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet anlayışı günümüzde firmaların kar marjları, üretimleri, müşterileri gibi rekabet alanları dışında bünyelerinde çalışan personellerin rekabetini de yaratmıştır. Bu rekabetin bir örneği olarak firmaların karşılıklı olarak personel alışverişlerinde yüksek maaş teklifleri gösterilebilir. Son yıllarda artan rekabet, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile beraber, operasyonlarını sınır ötesine taşıyan kuruluşlar, kendilerini kolayca ifade edebilen, özgün fikirleri olan ve yaratıcı öneriler sunabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Firmaların personel alımı için kullandıkları ve önem verdikleri departman olan insan kaynakları departmanı personel yarışı olarak adlandırabileceğimiz “kalifiye personel” seçerken adayların kişilik özelliklerinden takım çalışmalarına gibi birçok değerlendirmelere baş vurmaktadır. Her firma bünyesinde rakip firmalara göre daha donanımlı ve ekip çalışmalarına daha iyi uyum sağlayabilecek, yenilikçi, gelişime açık personellerle çalışmak ister. Personeller örgütü oluşturur, örgüt ise iş yerlerini. Bu bağlamda firmaların gelişebilmesi ve kalkınabilmesi adına personel büyük bir önem arz etmektedir. Personel o firmanın yüzü ve bir zinciridir. Firmalar nasıl çalışanlarıyla değer kaybedebiliyorsa, tam tersi değer de kazanabilmektedir.

Firmaların bir diğer deyişle örgütlerin rakipleriyle fark yaratmaları, personellerini bilgi, görüş ve eleştiriler karşısında kendisini açıkça ifade edebilecek şekilde konumlandırılmalı, bilgi paylaşımının önemini göstermelidirler. Çalışanların örgüt ile ilgili fikirlerini paylaşmayı istememelerinin nedenleri olarak çalışanların örgüt içinde belirli sorunları bildikleri halde üstleriyle açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirmeleri, örgütsel hiyerarşinin üst kademelerindeki kişiler tarafından şikayetçi biri olarak görülmekten kaçınmaları, örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklemeyen bir yapıda olması, taraflar arasındaki güvene dayalı ilişkilerin zedeleneceğine dair yaşanan korkular gösterilebilir (Ryan & Oestreich, 1991; Roberts & O'Reilly, 1974; Premeaux & Beddeian, 2003; Milliken & Morrison, 2003; Morrison & Milliken, 2000).

Başarılı ve verimli işgören olabilmenin bazı temel koşulları vardır. Hem örgüt yöneticilerinin hem de işgörenin bilmesi ve uyması gereken bu temel koşulları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- 1- İşgörenin öncelikle verimliliğini ve başarısını ortaya çıkarabileceği hem fiziksel hem çevresel asgari uygun koşulların sağlanmış olması gerekmektedir.
- 2- İşgörenin örgüte karşı hevesli ve istekli olması gerekmektedir ki bu durumda işgörenin işini sevmesini ve işini iyi yapıyor olmasını beraberinde getirmektedir.
- 3- İşgörenin görev tanımının net bir şekilde yapılmış olması, verilen hedeflerinin ulaşılabilir ve işgörenin hedefleri ile uyumlu olması gerekmektedir.
- 4- İşgörenin örgütte yapması gereken işe hakim olması, kendisine tanımlanan yeri görevlerdeki bilgi ve becerisinin artırılması için örgüt tarafından gerekli tedbirlerin alınması, işgörenin örgüt içi eğitimine önem verilmesi gerekmektedir.

Bunlarla birlikte önemli olan diğer bir nokta ise işgörenin başarı ve verimliliğinin örgüt yöneticileri tarafından doğru yönetilmesidir. Bu noktanın sağlanması için işgören performans kriterlerinin net olması, sürekli değişkenlik göstermemesi ve işgören için anlaşılır olması gerekmektedir (Menemencioğlu, 2013).

Amacı örgütün etkin başarısının artırılması, örgütün marka değerinin yükseltilmesi, örgütün işleyiş yapısının iyileştirilmesi, örgüt içinde örgütün becerilerini arttırmak olarak sıralayabileceğimiz performans yönetimi, işgörenlerin ve yöneticilerin sorumlulukları toplamıdır. Performans yönetimi işgörenlerin ve örgütün verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır ve işgörenlerin bilgi düzeyinin artırılması, becerilerinin geliştirilmesi, araştırma ve geliştirmeyi planlamak ile ilgilidir. Performans yönetimi işgörenlerin ulaşılabilir hedeflerinin toplamının örgütün hedeflerine ulaşmasının sağlanması yoludur. Yani işgörenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının her işgören bazında analiz edilebilmesini sağlamaktadır. Performans yönetimi, işgörelere, görev tanımı doğrultusunda hedeflerini, bilgi ve becerilerinin artırılması için ihtiyaç duyulanları, yöneticilerle etkili iletişim kurabilmek konularında önemli bir paya sahiptir. Yönetici açısından ise örgüt hedeflerinin işgören hedefleriyle uyuşmasının sağlanması, adil bir şekilde işgören değerlendirmesi yapabilmesi, işgörenlerin bilgi ve beceri konusunda eksikliklerinin neler olduğunun tespit edilmesi konularında önemli bir katkı sağlamaktadır. Burada en önemli nokta performans yönetiminin en önemli boyutunun değerlendirme olmasıdır (Helvacı,2002).

Örgütsel sessizliği kavramsal bir çerçevede değerlendirecek olursak, modern örgütlerde takım çalışmasına yatkın, beklentinin açık olduğu, sorunlara çözüm bulup kendini ifade edebilen yaratıcı bireylerde oluşan bir işgücü yönünde olduğu halde örgütsel sessizlik büyük bir mesele olarak devam etmektedir. Cohen'in (1990) değerlendirmesine göre sessizlik işgören ve işveren davranışından kaynaklanmaktadır. Cohen bu davranışları , işgörenin yetersiz bilgi düzeyine sahip olması ile birlikte konuşmaktan imtina etmesini, işverenin de işgörene konuşma alanı açmaması olarak tanımlamaktadır (Algın, 2014). Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramını “örgütteki işgörenlerin iş hakkındaki kaygılarını, görüşlerini, bilgilerini kendilerine saklamalarını, bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları” olarak tanımlanmakta, bu durum da örgütlerin geleceğini tehdit ederek çalışanların geriye çekilmesine neden olmaktadır. Pider ve Harlos'a (2001) göre örgütsel sessizlik haksızlığa bir tepkidir (Çakıcı, 2007). Yapılan bu tanımlamalara göre bireylerin örgüt yöneticileri ile içinde buldukları durumları bağlamak mümkündür. Bireyler yaptıkları işlerden memnuniyetsizlik duyuyorsa, işlerini yaptıktan sonra kötü bir davranışla karşılaşılıyor ve bu davranışı hak etmediklerini düşünüyorlarsa, örgüt yöneticilerine ve örgüte zarar verebileceğini düşünüp ona göre davranıyor olabilecekleri yorumu yapılabilir. Vakola ve Bouradas (2005) da, örgütsel sessizliği kapsayan çalışmalarında örgütsel sessizliğin tanımında zamanla farklılıkların oluştuğunu öne sürmüştür. Örgütsel sessizlik başlangıçta ses çıkarma eksikliği olarak onay ve bağlılık göstergesi olarak ele alınmıştır. Zamanla bu kavram çalışanları ve örgüt performansını etkileyen davranışlar olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlik ile ilgili direkt olarak iki vurgunun yapıldığı görülmektedir (Morrison&Milliken 2000;Pinder&Harlos, 2001'den aktaran Çakıcı 2007) İlki, fikir ve bilginin bilerek saklanması, ikincisi, “örgütsel sorun ve konular sınırlandırılması” olarak belirtilmiştir (Çakıcı, 2007).

Geçmişte işgörenin işe ve işverene karşı alışma süresi olarak yorumlanan sessizlik, artık günümüzde işgörenin bir tepkisi ya da kendisini geriye çekmesi davranışı olarak kabul görmektedir (Akar, 2018). Geçmişte işgörenin çekingen bir tepkisi olarak tanımlara giren sessizliği çekingen bir tepki olarak kavramlaştırmak doğru bir yaklaşım değildir. Sessizlik işgörenin gayet bilinçli, kasten hatta bir amaç güderek gerçekleştirdiği bir eylem biçimidir. Pinder ve Harlos'a göre amaç sahibi olan, kasten ve bilinçli bir hareket olan sessizliğin taşıdığı bu özellikler, kavram ve boyutlandırma açısından ciddi bir öneme sahiptir (Algın, 2014).

“Jensen (1973) tarafından ilk defa yapılan bir çalışma ile sessizliğin beş adet ikili fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar;

- 1. Sessizlik, insanları hem biraraya getirir hem de ayrı kalmaya iter.*
 - 2. Sessizlik, insanlara hem zarar verebilir hem de yarar sağlayabilir.*
 - 3. Sessizlik, hem bilgi sağlayabilir hem de bilgi saklayabilir.*
 - 4. Sessizlik, insanları hem derin düşüncelere itebilir hem de hiç birşey düşündürtemeyebilir.*
 - 5. Sessizlik, insanları hem kabul etmeye hem de reddetmeye yöneltebilir.*
- (Algın, 2014)”*

Sessizlik hemen her disiplinde bir kavram olarak yer bulmuştur. Antropologlar tarafından sessizlik eylemsizlik olarak tanımlanmaktadır. (Nartgün ve Kartal, 2013). Psikolojide özgüven eksikliği, bireyin içine kapanması olarak tanımlanırken sosyolojide negatif anlamlar içeren ve toplumu kapsayan suskunlaşma, harekete geçmeme gibi ifadelerle anlatılmaktadır.

Toplumsal saygıyı içeren ve örflerimizden kaynaklanan bir hareket biçimi olarak da tanımlanan sessizlik, insana özgü olumlu ya da olumsuz duyguların (korku, kızgınlık, küsmek v.b) ifade biçimi olarak da her türlü literatürde yer almaktadır (Çakıcı, 2010). Birçok disiplinde farklı şekilde anlatılan sessizliğin sadece bir ses çıkarmama hali olduğunu düşünmek hatalı bir yaklaşım olacaktır (Çakıcı, 2007).

Geçmişte susmanın ve tepkisizliğin bir şekli olarak kabul gören sessizlik artık günümüzde farklı davranışları bünyesinde barındırmaktadır; Korunmacı yani pasif, korumacı ve faydacı yani proaktif. Örgüt çalışanları koşulsuz itaatla bağlı oldukları örgütlere faydalı olabilmek için ve proaktif bir şekilde bilgi ve fikirlerini içlerinde tutmayı tercih ederler. Aynı şekilde çalışanlar örgütleri sayesinde sahip oldukları sosyal statüyü , geleceklerini ve sosyal haklarını korumak için proaktif bir şekilde örgütü geliştirmeye yönelik düşüncelerini açıklamaktan imtina ederler. Aynı zamanda çalışanlar örgüt için örgütü geliştirebilmek adına kendilerini yeterli bilgiye sahip bulmadıklarından örgüt yönetimince alınan karar ve önlemlere rıza göstererek örgütü ileriye götürebilecek fikirlerini pasif şekilde gizleyebilirler. Tüm bunlardan yola çıkarak örgütsel sessizlik kavramı çalışanlara ait fikir ve paylaşımların çalışanlar tarafından amaçlı, kasten ve bilinçli olarak kendi içlerinde gizlemeleri olarak tanımlanabilmektedir (Tunçel, 2017).

Örgütsel sessizlikte muhatapları arasında kurum dışındaki kural koyucu organlar, üstler ve çalışma arkadaşları bulunabilmektedir. Örgütsel sessizlikteki bu çok yönlülük, aktör, konu ve hedeflerin farklılaşması gibi nedenler bu kavramın araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. (Tangirala&Rammanujam, 2008; Brinsfield, 2009). Sessizlik türü bireylere göre farklılık göstermekle birlikte, bireylerin buldukları ortamlar gibi etmenlere göre de farklılık gösterebilir. Van Dyne, Ang ve Botero (2003), işgörenlerin bu davranışlarının ardında üç farklı düşüncenin yer aldığını ifade etmişlerdir.

Bu davranışlar;

- 1-korumacı (örgüt yararını gözeten),
- 2- korunmacı (savunma amaçlı)
- 3- kabullenici (boyun eğici) sessizliktir.

Knoll ve Dick (2013)'e göre ise, bu kavramlara ek olarak çalışanların kendilerini korumaya yönelik olarak susmanın kendilerine faydasının dokunacağı inancıyla faydacı sessizlik türünü de bu türlere ilave etmişlerdir (Ayan, 2013).

Bir örgütün sağlıklı bir örgüt olması adına bilgi akışının yukarı yönlü olması gerekir ve örgütün etkin olması için bu bilgi akışı birçok yönü olan farklı görüşleri bir araya getirmede önem kazanır (Ayan, Ünsal&Oğuzhan, 2016). Bu bağlamda örgütsel sessizliğin bir başka tanımlarından olan örgütteki sorunlar ve iyileştirmeler karşısında üstte bulunan yöneticiler ile bu durumları paylaşmama durumundan bahsedilebilir (Doğan&Kır, 2018). Bu paylaşımda bulunmama durumu işgörenlerin olumsuz tepkiler alma korkuları ve beyan ettikleri fikirlerinin gereksiz olduğu düşüncesine kapılmalarından kaynaklı olabilmektedir (Ayan, 2013). Örgütsel sessizlik işgörenlerin bu korkularına rağmen paylaşımda bulunsalar bile alınacak kararlarda bir etkisi olmayacağı düşüncesini de içermektedir (Ayan, Ünsar&Oğuzhan, 2016). Bu sessizliğin devamında işgören bir başka işe geçiş yapamayacağını veya konu hakkında yeteri kadar bilgisinin olmaması ile sessiz kalacaktır (Doğan&Kır, 2018). İşgörenler bu sessiz kalma davranışları ile örgüte yararlı olabilecekleri durumlar karşısında düşüncelerini esirgedikleri için buldukları örgüte zarar da verebilmektedirler (Ayan, 2013).

Örgütte bireyi sessiz kalmaya sürükleyen birçok neden vardır. Bunların başında örgütsel, yönetsel ve bireysel şeklinde sıralanabilecek faktörler gelmektedir (Yıldız&Güneş, 2017). Birey, fikrini beyan etmesinin fayda sağlamayacağını düşünen, olaylardan sürekli rahatsızlık duyan biri gibi görünen ve fikrini beyan ederse işinden kovulacağını hisseden biri durumuna düşmekten çekinebilir (Yıldız&Güneş, 2017). Bu durumlar da bireyi, yeterli bilgiye sahip olmayan ya da kendine güvenmeyen biri olduğu düşüncesine iterek kendini sorgulamasının önünü açabilir. Sessizlik birçok ifadeyi içinde barındıran bir kavramdır. Sessizlik bir yandan bilgi akışı sağlanan, derin düşünmeye neden olan, beyan edilen düşüncenin onaylandığını gösteren bir ifade şekli olabileceği gibi diğer yandan da bilginin gizlendiği, konu hakkında hiç düşünülmeyen, beyan edilen düşüncelerin de reddedildiğini gösteren bir ifade şeklini de yansıtmaktadır (Aktaş&Şimşek, 2015). Örgütsel sessizliğin özüne inildiği zaman ise bireyin davranışlarını yansıtabileceği soruların olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin örgütlerde hangi zamanda, ne için sessiz kalırken, hangi zamanda ve ne için ses çıkarmak istedikleri sorularına yanıt bulma şekli örgütsel sessizliğin özünü oluşturur (Yıldız&Güneş, 2017).

Yapılan araştırmalar ile örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel düzeyde kalıcı ve olumsuz sonuçlara neden olabileceği, örgütün verimini uzun dönemde negatif etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. (Tangirala & Ramanujam, 2008; Pinder & Harlos, 2001; Morrison & Milliken, 2000). Bununla birlikte örgütsel sessizlik; yetersiz iş tatmini (Barçın, 2012; Aktaş & Şimşek, 2012), düşük örgütsel güven ve düşük bağlılık (Nikolau, Vakola & Bouradas, 2011), sabotaj davranışları, yüksek işten ayrılma oranı, etkisiz örgütsel öğrenme, düşük motivasyon (Morrison & Milliken, 2009), düşük performans (Aktaş & Şimşek, 2013) ve kalitesiz bir iletişim iklimi (Vakola & Boudaras, 2005), gibi örgütsel değişkenler ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır (Şimşek & Aktaş, 2014).

Örgütsel sessizliğin ve örgütler açısından sonuçlarının ortaya konmasının önemi yadsınmadığı halde bu kavramın yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yeteri kadar araştırılmadığı anlaşılmaktadır (Tangirala & Ramanujam, 2008). Örgütsel sessizlik çalışanların hiçbir şey söylememesi, konu ile ilgili fikirlerinin bulunmamasının ötesinde son zamanlarda derin ve gizli anlamlar içeren bir kavram haline dönüşmeye başlamıştır (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009). Örgütsel sessizliği benimseyen

çalışanların bu tutumlarının arkasında yatan etmenlerin yönetici ve örgütlerce araştırılması gerekmektedir; çünkü örgütsel sessizliğin sonuçları arasında iş çıktılarını etkileyebilecek potansiyel riskler veya çalışanların davranış/tutumlarını etkileyen nedenler bulunmaktadır (Özdemir & Uğur, 2013). Örgüt çalışanlarının sessizliğinin, tepe yönetiminin açıklığı ve algılanan örgütsel destek (Erenler, 2010), katılımcı iklim ve şeffaf liderlik (Öztürk, 2014) değişkenleri ile ters yönlü bağlantısı da örgütsel sessizlik davranışlarının önemli olduğunun bir göstergesidir.

2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir, başlangıçta tepkisizliği andıran bu durum insan davranışlarının farklılığından zihin karmaşıklığına kadar farklı sebeplerden kaynaklandığından bu durumun dikkate alınması gerekmektedir (Eroğlu vd, 2011:103). Sessizliği Dyne ve diğerleri (2003) korunmacı, korumacı, kabullenici sessizlik; Park ve Keil (2009) toplu, korumacı ve bilinçli olarak sınıflandırmış, Knoll ve Dick (2013) ise faydacı sessizlik türünü literatüre eklemiştir.

2.1.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik var olan durumda değişikliğin olmayacağı, kabullenmeye dayanan ifadeleri barındırmaktadır. Buna örnek olarak “çeneni yorma, boş ver, böyle gelmiş böyle gider” gibi ifadeler verilebilir (Çakır, 2016). Böylece örgütteki çalışanlar konu ile ilgili çok fazla konuşmamakta, değişiklik yapmak adına herhangi bir çabada bulunmamaktadır (Üçok & Torun, 2015). Örgüt çalışanlarının bu çaresizlik duygusu örgütte bazı şeylerin değişmeyeceğine olan inançlarını kuvvetlendirmektedir (Brinsfield, 2009).

2.1.2. Korunma (Savunma) Amaçlı Sessizlik

Bu sessizlik türünde, birey kendisini dış tehditlerden korumak amacıyla görüş, bilgi ve düşüncelerini diğer bireylerden saklamayı tercih etmektedir (Dyne vd, 2003). Örgütteki bu çalışanların kendilerini benimsetebilmek amacıyla bu yolu tercih ettikleri, ailesinin ve kendisinin hayatlarını devam ettirebilecek seviyede mali kaynakları temin edebilmesi, belirli seviyede bir toplumsal seviyeye sahip olmaları bu sessizlik türünü

seçmelerindeki ana nedenlerden bazılarıdır (Çakır, 2016). Belirtilen amaçları gerçekleştirmek için çalışanlar kendi yerini muhafaza edebilmek için sessiz kalabilirler (Gephart vd, 2009). Çalışanlar bu amaçlarına ulaşabilmek için yanlış ve doğruları saklama gayesinde olabilirler. (Dyne vd, 2003). Çalışanlardaki korku arttıkça verilen zarar da o kadar artacaktır (Gephart vd, 2009). Bu sessizlik, negatif şahsi sonuçlardan, şahsi olarak tedirgin olmaktan, müdafaa edici yanıtlar almaktan korunmak için çalışanların üstlerine olumsuz haber vermemeleri olarak açıklanabilir (Dyne vd, 2003).

2.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Bu sessizlik özveri ve birliktelik içerisinde diğer çalışanların ve örgütün faydasının düşünülmesi, iş ile ilgili fikir, bilgi ve kimi düşüncelerin paylaşılmaması veya gizli tutulması durumunda meydana gelmektedir (Podsakoff vd, 2000). Bu tanımlamaya göre bu sessizlik türü örgüte, öteki insanlara, işbirliği veya özveri güdülerine dayalı dair topluma fayda sağlamak için iş ile ilgili bilgi, düşünce ve görüşlerin saklanmasıdır (Çakıcı, 2010). İş görenler özveri ve işbirliği dâhilinde örgüt ve bireye ait özel bilgileri konunun dışında olan kurum, kuruluş ve bireylerden korumak, saklamak ve gizlemektir (Dyne vd, 2003).

2.1.4. Faydacı Sessizlik

Knoll ve Dick (2013) tarafından Faydacı Sessizlik literatüre eklenerek çalışanların meslek ile alakalı gelişmeler karşısında susmalarının kendilerinin yararına olacağı düşüncesini içermektedir. Bu sessizlik türüne örnek vermek gerekirse; çalışanın konuşması halinde çıkarlarının korunamayacağı, iş yükünün artacağı veya meslek ile alakalı teklif, düşünce ve fikirlerini geleceğini ilgilendiren bir amaca ulaşmak için stratejik olarak koruması ve gerektiği zaman kullanabilmesidir (Knoll ve Dick, 2013).

2.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

21.yy'da çalışanlar kendilerine önem veren, herhangi bir biçimde olumsuz sonuçla karşılaşmayacakları, öneri, bilgi ve fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri örgütleri seçmektedir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008). Fakat Hung ve arkadaşlarına (2011) göre çalışanların fikirlerini ifade etmesi neticesinde olumlu sonuçlar almaları için

kiminle, nasıl, nerede ve ne zaman konuşacaklarını bilmeleri önem arz etmektedir (Durak, 2012).

Bireylerin sessiz kalma davranışını neden sergiledikleri konusunda yapılan çalışmalarda en fazla öne çıkan iki nedenden biri bireylerin işsiz kalma korkuları diğeri ise bireyin kendisini yetersiz görmesidir (Kır, 2018). Çalışanlar iş ortamlarında adalet olmadığını gördükleri zaman fikir beyanından kaçınırlar (Ebik, 2017). Adalet anlayışının hakim olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini özgürce beyan edebilmektedir. Bu tarz örgütlerde çalışanlar düşüncelerinin bir sonuca varmayacağını bilseler bile sessiz kalmaktan kaçınırlar (Efe, 2018). Çalışanların örgüt içinde birbirleri ile ya da yöneticileri ile fikir beyanında bulunmanın bir etkisinin olmayacağını düşünerek de sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Kır, 2018). İşgörenler bu ortamlarda birbirleriyle ya da üstleriyle fikir paylaşımında bulunmanın istenmeyen bir takım olayları ortaya çıkaracağı ve etkisizleştirecekleri düşüncesi ile sessiz kalmayı tercih ederler (Ebik, 2017). Bireyler sadece fikir beyanı sırasını değil sonrasında oluşacak riskleri de göze alarak sessiz kalma kalmama konusundaki kararlarını verirler (Efe, 2018). Örgütsel sessizlik eğer bir örgüt kültürü haline gelirse hem çalışanlarına hem de örgüte ciddi zararlar verebilir (Kır, 2018).

Çalışanlar bazı durumlarda geçmiş tecrübelerini de göz önünde bulundurarak sessiz kalma davranışını gerçekleştirir. Geçmişteki çalışma hayatlarında fikir beyanında buldukları takdirde olumsuz tepkilere maruz kalmış olan çalışanlar bu davranışlarını daha sonraki işlerinde de devam ettirirler (Kır, 2018). Bu nedenden kaynaklı olan sessizliğin yanı sıra bireyin tanık olduğu fikir beyanında bulunan çalışma arkadaşlarının yaşadıkları olumsuzluklar bir nevi bireyin çalışma arkadaşlarını gözlemlemesi de bireyi sessiz kalma davranışına iter (Ebik, 2017).

Örgütsel sessizlik iklimi, örgüt iklimi, işgören katılımı ve yönetimin açıklığı, kültürel güç mesafesi, örgütsel normlar, algılanan risk (Morrison & Milliken, 2000) Çalışanların sessiz kalmalarına neden olan ya da öneri, fikir ve bilgilerini dile getirmelerini engelleyen ortamsal ve kişisel etkenler (Premeax & Bedeian, 2003), buna ek olarak hissedilen örgüt ve yönetici desteği (Van Dyne, Ang & Botero, 2003) gibi örgütsel düzeyde etkenler bulunmaktadır. Fakat Morrison ve Milliken bu etkenlerin meydana gelmesinde yöneticilerin payı olduğunu ifade etmiştir (Çakıcı, 2007). Bundan dolayı Morrison ve Milliken (2000) yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların

yönetim kademesinde bulunanlar tarafından cezalandırılmaktan korkmaları nedeni ile duyulmasının hoş karşılanmayacağı konuların dile getirilmesinde sessiz kaldıklarını ifade etmiştir (Morrison & Milliken, 2000). Bununla birlikte Vokala ve Bouradas (2005) yapmış oldukları araştırma sonucunda çalışanların bağlı buldukları yöneticilerin davranış ve tutumlarının örgütün belirli bir departmanında örgütsel sessizliğin meydana gelmesine veya gelmemesine neden olduğunu belirtmişlerdir (Vokala & Bouradas, 2005).

Çalışanların sessiz kalmalarının arkasında bulunan nedenlerden bazıları üstlerin astlarını desteklememesi ve ulaşılabilir olmaması, iş ve terfi fırsatlarını kaybetmeme isteği, ilişkilerin bozulacağı endişesi, şikayetçi ve sorun kaynağı durumuna düşme kaygısı, örgütü ve diğer kişileri koruma duygusu (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Şimşek & Aktaş, 2014), fikirlerin kendilerine görev olarak dönmesi sonucu iş yükünün artacağı düşüncesi, yöneticilerin farklı fikirlere açık olmaması, işe ve işletmeye karşı ilgisizlik şeklinde açıklanabilir (Akgündüz, 2014).

Örgütsel sessizlik Beer ile Eisenstat'a (2000) göre ise bir hastalık olup sessizliğin altı nedeninin olduğu ifade edilmiştir (Beer & Eisenstat, 2000). Bu nedenler:

- Yukarıdan aşağı doğru yetenek, liderlik ve gelişmelerin sınırlı olması,
- Sınırlar, meslek ve fonksiyonlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,
- Zayıf bir iletişim hattının bulunması,
- Örgütteki yönetimin etkin olmaması,
- Gizli çatışma ve stratejilerin olması,
- Örgütte serbest bırakıcı ya da yukarıdan aşağı yönetim anlayışının bulunmaması

Çalışanlar iş ortamında konuşmalarından dolayı yargılanmaktan, dedikoducu, şikâyetçi, sorun çıkarıcı olarak yaftalanmaktan korktukları için sessiz kalmaktadır (Yalçınsoy, 2017). Bu yaftalanmanın sonucunda da çalışanın terfi edememe, sorunlu biri olarak görülme, dışlanma ve tehdit gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceği ihtimali vardır (Vakola & Bouradas, 2005; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Bununla birlikte çalışanlar yalnızca üst kademedeki bulunan üstlerin değil eşit düzeyde

buldukları çalışanların gözündeki konularından da çekinmektedir (Milliken, Morison & Hewlin, 2003; Durak, 2012). Bundan dolayı örgütsel sessizliğe belirtilen faktörlere ek olarak üst/amirler ile çalışanlar tarafından sorun çıkaran biri olarak etiketlenme kaygısı da sebep olmaktadır.

İletişim olanaklarının bir örgütte yoğun şekilde bulunması bilgi paylaşımını kolaylaştırır, çalışanların fikirlerinin dinlenmesi ve görüşlerinin desteklenebilmesine fırsat verir. Bununla birlikte iletişim engellerinin bulunması, iş arkadaşlarından gelecek olan desteği engellemekte ve çalışanların örgütsel sessizliği ile sonuçlanabilmektedir (Dedahavon, Kim & Rhee, 2015). Mayhew vd. yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarında örgütsel sessizliği besleyen üç önemli etkenin varlığını tespit etmişlerdir. Bunlar; Örgüt içi iletişim fırsatları, çalışanların örgütsel sessizliğe karşı tutumu ve üst yönetimin sessizliğe karşı tutumudur (Megenci, 2015; Mayhew, Grunwald & Dey, 2006). Vokala ve Bauradas (2005) yaptıkları çalışmada çalışanların örgütsel sessizliğini üst yönetimin tutumuna bağlamıştır (Vakola & Bouradas, 2005; Megenci, 2015).

Çakıcı (2008) sessizliğin bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Çakıcı'ya göre çalışanların öneri, fikir ve bilgilerine önem verilmemesi, örgütün hiyerarşik yapısı, çalışmada üstlerin olumsuz davranış ve tutumları, örgütsel ve yönetsel nedenler olarak da iş ile ilgili kaygıları, iş yükü ile ilgili korkuları, terfi fırsatlarını kaçırmama, işini kaybetme, tecrübe eksikliği, alt kademelerde çalışıyor olma, örgütteki çalışanlarca arabozucu olarak yaftalanma, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarına maruz kalma, izolasyon endişesi, çalışanlar ile olan ilişkilerin bozulmasından korkma, bunun sonucunda iş arkadaşları ve yöneticilerin desteğinden mahrum kalma korkusu bu nedenlerden bazılarıdır (Yeşilaydın, Bayın & Yılmaz, 2015; Akın & Ulusoy, 2016; Çakıcı, 2008).

Yöneticilerin çalışanların fikir, bilgi ve tekliflerini dinlememesi, önemsememesi ya da bunları bir tehdit olarak görmeleri çalışanların üstleriyle konuşmalarının gereksiz veya risk barındırdığını düşündürmektedir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008). Repenning ve Perlow (2009) yaptıkları çalışmada çalışanların örgütsel sessizliğe bürünmelerinde iki sebebin varlığını belirtmiştir; birinci sebep işlerin olabildiğince etkin ve hızlı yapılması gerektiği; ikincisi ise çalışanların örgütteki ilişkilerinin bozulmasından korkmaları, ilişkilerin korunmasının gerekliliği, bundan dolayı örgütte düzeni ve fikir birliğini sağlamak amacıyla düşüncelerini saklamayı

seçmeleridir (Perlow & Repenning, 2009; Durak, 2012). Gül ve Özcan (2011)'nın yapmış olduğu araştırma sonuçları ise örgütsel sessizlik kavramının dört temel başlıkta incelenebileceğini göstermiştir (Gül & Özcan, 2011)

2.2.1.İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi

Birtakım araştırmalarda örgütlerin bazılarında işgörenlerin politik, idari ve teknik konularda düşünce, fikir ve bilgilerini açıklamalarının engellendiği ortaya konmaktadır. Morrison & Milliken (2000)'e göre yöneticiler politik ve idari kararlarla ilgili olarak çalışan fikir ve önerilerini ve örgütteki sorunları dile getirmelerini hoş karşılamamaktadır. Yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsemediği örgütlerde öneri sunmanın hiçbir fayda sağlamayacağını aksine öneri sunmanın zararı olacağını bilen çalışanlar sorunları dillendirdikleri takdirde yöneticilerin tepkileriyle karşılaşacaklarını bilmektedirler (Ülker & Kanten, 2009). Bununla birlikte yapılan çalışmalar örgütte alt kademelerde bulunan çalışanların örgütsel sessizliğinin daha fazla olduğunu göstermektedir (Kalay, Oğlak & Nişancı, 2014).

2.2.2.Konuşmanın Riskli Görülmesi

Araştırmalar çalışanların yeterli özgüvene sahip oldukları halde örgüt ortamı ya da örgüt ile ilgili bazı konulardaki tartışmalara katılmadıklarını, bundan kaçındıklarını, bunun tehlikeli olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır (Çakıcı, 2007). Halbuki kalitenin ön planda olması, artan müşteri talep ve beklentileri, ağır rekabet koşulları gibi faktörler çalışanların düşünce ve fikirlerine değer verilmesi ile önem arz etmektedir (Yalçınsoy, 2017). Fakat örgüt içinde sevilmeyen biri konumuna düşme, terfi edememe, dışlanma endişesi gibi nedenlerden dolayı çalışanlar öneri, düşünce ve fikirlerini açık bir biçimde ifade edememektedir (Bildik, 2009).

2.2.3.Dışlanma Korkusu

Çalışanlar örgütte aksayan, değiştirilmesi gereken herhangi bir işleyiş, durum ve olayı dile getirdikleri takdirde bu durumun örgütte hoş karşılanmaması ihtimali bulunduğundan bunun sonucunda çalışanların dedikoducu, şikâyetçi, sorun çıkarıcı olarak etiketlenmelerinden korktuklarını ifade etmektedir (Morrison & Milliken, 2000;

Kahveci, 2010; akıcı, 2007). Çalışanların bu korkulardan kurtulabilmesinin yolları ise yöneticilerin çalışanlarla kaliteli ve açık bir iletişimde bulunması, çalışanların dūřünce, fikir ve bilgilerine değer verilmesi ve bu fikirlerin gerektiği zaman problemlerin çözümünde geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında kullanılmasıdır (Kahveci, 2010).

2.2.4.İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Morrison ve Milliken (2000), işgörenlerin örgütteki arkadaşları ile alakalı negatif bir durumu ifade ettiklerinde arkadaşlarıyla ilişkilerinin zarar göreceği korkusunu barındırmaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Kahveci, 2010; akıcı, 2010). Bununla birlikte çalışanlar açıkladıkları sorunlar ile alakalı çözüm bulunmayacağını ve fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünmektedir (Yalçınsoy, 2017). İletişimdeki eksiklik çalışanların bu korkularının kaynağı olmaktadır. İletişim ağının eksik olması çalışanların arasındaki sosyal bağın kopmasına, anlaşılabilirliğin azalmasına, fikirlerin doğru ve tam bir şekilde ifade edilememesine ve bu durumun sonucu olarak da yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır (Kahveci, 2010).

Jahanbakhshian vd. (2015) yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin nedenleri arasında örgütsel iklim, liderlik tarzları, kamuoyuyla tutarlılık, çevresel ve örgütsel değişkenler, üst yönetim ekiplerinin özellikleri, örgütsel yapı ile yönetimin işgören ve yönetim doğası hakkındaki örtük inançları olduğunu ortaya koymuşlardır (Jahanbakhshian, Asadi & Nejad, 2015).

2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler

Literatür taramalarında en fazla karşılaşılan teoriler arasında Neumann'ın Sessizlik Sarmalı, Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ve Abilene Paradoksu, Kendini Uyarılma ve Fayda Maliyet Analizi sayılabilir.

2.3.1. Neumaan'ın Sessizlik Sarmalı

Neumann ve Noelle'nin 1974'te ortaya attığı bu teori, düşüncelerin beyanında topluluk şeklinde karar almaya dayanır. Birey, toplu olarak beyan edilen düşüncelerde

katılma zorunluluğu hisseder ve ona göre davranır. Bu tutumu bireyi çekingen ve düşüncelerini gizleme yoluna sürükler.

Bireyler diğer taraftan çoğunluk olarak onaylanan düşüncelerinde ise doğru ya da yanlış düşünmeksizin kendilerinde bir güç ve haklılık hissederler. Bu bireylerde topluluk tarafından onaylanmak başta gelir. Bu hak ettiklerini düşündükleri onay sayesinde kendilerini daha güçlü ve korkusuz hissederler. Fakat çoğunluk tarafından belirsiz bir düşünce var ise bu bireyi tahmin edemeyeceği düşünceler karşısında sessizliğe iter ve beyanda bulunmaktan çekinir. Bu durumda bireyler çoğunluk tarafından onaylanan düşüncelere inansalar da inanmasalar da benimsemeye çalışacaklardır. Bu hareketin temel nedeni ise bireylerin yalnızlık korkusu ve kabul edilen düşünceleri benimsememiş olmalarına rağmen örgüt içinde zorunlu olarak kabul edecekleri düşüncesini oluşturur (Kostiuk, 2012).

Noelle ve Neumann'ın bu teorisi düşünce ve fikirlerin sessizliği hangi şekilde ortaya çıkardığı ve sessizliğin devamlılık kazandığı görüşünü ortaya koyar (Çakır, 2016). Bu devamlılığın bir gelişim sonrası kırılarak düşüncelerin serbestçe ifade edildiği bir örgüt ortamı oluşturulması önemlidir (Kahveci&Demirtaş, 2013).

2.3.2.Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Bireyler, savundukları düşüncenin, olumlu karşılık alıp alamayacakları konusunda karar verdikten sonra; Eğer olumlu olursa beyanda bulunma, olmayacaksa bulunmama yani sessizlik davranışını sergilerler. Planlı davranış teorisi yalnızca bireyin kontrolüne bağlı olan davranışları değil, kontrolüne bağlı olmayan, bir amaca dayanan davranışlarını da açıklarken bireyin davranışlarına yön verebilecek boyutta olan bazı ilkeler vardır. Davranışlarının olabilecek sonuçlarına göre olan ilkesi, örgütte bulunana diğer bireyleri, bireyin bu düşüncesi hakkında oluşabilecek beklentileri, birey davranışta bulunmadan önce bu davranışı kolaylaştıracak ya da zorlaştıracak ilkeler olarak değerlendirilir.

2.3.3.Abilene Paradoksu

Bu paradoksa göre bireyler, örgütte çoğunluk olarak kararlarda onaylama oranlarının daha yüksek olduğu söylenmektedir. Bireyin bu davranışını

sergilemesindeki neden beyanda bulunduğu düşüncenin kabul edilmemesi ya da diğer bireyler tarafından benimsenmemesi duygusudur. Bu davranış sonucunda sessizleşen bireye, düşüncesi sorulduğu takdirde örgütteki diğer bireyler tarafından onaylanan davranış konusunda uygunluk belirtirler. Bu paradoksun temelinde yatan düşünce kısa şöyledir: örgütü oluşturan bireyler tarafından çoğunluk olarak alınan kararlarda bu kararı alırken bireylerin benimsememiş olmalarına rağmen grup şeklinde hareket etmeleri sonucu onaylanan kararın gerçeği yansıtmayacak olmasıdır (Harvey, 1988).

2.3.4.Fayda Maliyet Analizi

Bireylerin örgütsel fikir beyanında konuşma veya sessiz kalma tercihlerini seçmelerinin nedenini bireylerin fayda maliyet analizi yaparak hareket ettiği düşüncesini ortaya koyan teoridir. Bireyler, fikirlerini beyan etmelerinin önemli mi ya da önemsiz mi olduğunu düşünmeden, faydalı mı ya da maliyetli mi olacağını hesaplarlar. Bu hesaplama sürecinde birey diğer örgüt bireylerinin fikirlerine açık olmayacak ve kendi fayda maliyet analizini yapacaktır. Bu analiz bireyin iç dünyasını kapsamayı yönünden içsel bir davranış şeklidir. Bu analiz süresinde birey doğacak olan maliyetlerin kendini nasıl etkileyeceği konusunda bir yargıya varacaktır. Bireye oluşacak maliyeti zaman, çaba, itibar kaybı, dinlenmeme ve kabul edilmeme olarak söylenebilir. Bu maliyetlerin daha büyük boyutu ise işini kaybetmesi ya da yükselişinin engellenmesi olacaktır. Birey bu fayda maliyet analizinde en büyük boyuttan en küçük boyutuna kadar dikkat sarf edecektir.

2.3.5.Kendini Uyarılama

Bu teoride bireyler, sosyal yönde uyarıcılarla davranışlarını sergileme konusunda karar verirler. Bu davranışı sergileyen bireyler, sosyal yönde kendilerini uyum sağlama ve davranışlarını da bu yönde uyum içine sokma şeklinde hareket ederler.

Çalışanların kendilerini uyarılması, yavaş yavaş kendini ayarlama ve kontrol etme, başkalarının gözündeki görüntüsünü gözlemlene, kişiler arası ilişkilerde kendini gösterme derecesine bağlıdır (Çakır, 2016). Bu derecenin düşük olduğu bireylerde, düşüncelerini beyan etmede çekinmeme ve düşüncelerinin örgüt içindeki en fazla onaylandıktan yana, kendi düşüncesine uymayandan yana tavır almasının önüne geçecek

boyutta olmaktadır. Derecenin yüksek olduğu bireylerde ise, fikirlerinin beyan etmelerinin olumsuz olacağı düşüncesiyle sessizlik boyutuna geçecekleri söylenebilir. Bireylerin genellikle fikirlerinin onaylanması ve beğenilmesi kaygısıyla hareket etmeleri sessizlik boyutunun büyük olduğu düşüncesi öne çıkmaktadır.

2.3.6. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, çalışanların işyerlerindeki davranışlarını en iyi gösteren kavramsal bir paradigmadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarında temeli oluşturan bu teoridir. Teorinin geliştiricisi olan Blau, bu mübadeleyi ekonomik ve sosyal mübadele ilişkisi şeklinde ayırmıştır. Bu ilişkiler arasında önemli farklar yer almaktadır. Ekonomik mübadelede taraflar arasında ilişkiler bir mecburiyete dayandırılırken, sosyal mübadele ilişkisinde böyle bir zorunluluktan bahsedilmemiştir. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar birbirleri ile kaynak alışverişinde bulunurlarsa aynı düzeyde kaynaklarının alınıp verilmesi beklenir. Bu alışverişte zamanlama taraflar arasında bir zorunluluk değil gönüllülük şeklinde olur. Sosyal mübadele ilişkisinde, tarafların elde edecekleri kazanımlar üzerinden alışveriş yapılması söz konusu değildir. Aynı zamanda elde edecekleri kazançların maddi bir değeri bulunmamaktadır. Bunlardan kaynaklı olarak, sosyal mübadele ilişkisinde bulunan taraflar arasında gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülüklerin doğması, ekonomik mübadele ilişkisinde bulunan taraflardan farklı bir boyuttur (Acaray, 2014). Bu yüzden sosyal mübadele ilişkisinde esas olan arkadaşlık ve güvenin boyutudur (Organ vd., 2005; Akt. Gürbüz, 2006).

Sosyal değişim teorisi ise, çalışan ve işverenlerin beklentileri karşısında olumlu ya da olumsuz sonuçlar vermesi doğrultusunda birbirlerine nasıl davranacaklarını idrak eden bir teori niteliğindedir (Acaray, 2014). Morrison ve Robinson çalışanların örgütten beklentileri ve örgütün kendilerine verdikleri arasında bir uyumsuzluk olduğu takdirde, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir psikolojide kalacağını ortaya atmaktadır (Acaray, 2014). Bu durumda çalışanlar beklentilerinin karşılanmaması farkındalığı ile işlerini yaptıklarını yani verimsiz bir şekilde işlerini yapacakları sonucunu da doğurur (Turnley vd., 2003). Bu verimsiz çalışma şekli doğrudan örgüte etki eder. Örgütsel sessizliğe yol açan bu beklentilerin karşılanmaması durumu, sosyal mübadele ilişkisinin iyi

yürütülmediğinin bir göstergesidir ve bu mübadele ilişkisi ne kadar iyi yönetilirse örgütte sessizlik davranışı o kadar azalacaktır (Acaray, 2014).

2.3.7. Çalışan Performansı

Çalışanın örgüt içinde, ünvanına tanımlı, görev ve sorumlukları ile yine ünvanına tanımlı hedeflerini belli periyodlar dahilinde ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanılarak sayısal hale getiren sistem örgütlerde performans değerlendirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Her bir çalışanın performansı toplandığında örgütün performansı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt performansının yüksek ya da düşük oluşu çalışanların performansları ile doğru orantılıdır. Aynı zaman da çalışanın bağlı olduğu yöneticinin de performansı altında görev yapan çalışanların performansının toplamıdır. Örgütlerin iş yaptıkları alanlarda kendilerine koymuş olduğu hedef ve beklentiler, yukardaki anlatımlardan yola çıkıldığında, çalışanların performanslarına bağlıdır. Çalışanın sahip olduğu yüksek performans sadece örgütünü iş yaptığı alanlarda sektörel olarak rakipsiz ve başarılı yapmak ile kalmaz örgütün marka değerini de artırır. Ayrıca çalışanın örgütünden elde ettiği manevi kazanımlarının yanı sıra maddi olarak da tatmin sağlar. O halde çalışan performansının iyi bir gelecek, iyi bir kariyer, iyi bir sosyal çevre gibi manevi kazanımlarının yanı sıra aynı sektörde iş yapan diğer örgütlerde çalışanlardan daha fazla maddi kazanç sağladığı yadsınamaz bir gerçektir ve çalışan performansı örgütlerin en önemli vazgeçilmezlerindedir (Tayfun&Çatır, 2013).

2.3.8. Bilişsel Çelişki Teorisi

Festinger tarafından ortaya konan bu teoride Robbins ve Judge (2015) teoriyi “ İki ya da daha fazla tutum veya davranış ile tutum arasındaki herhangi bir uyumsuzluk” olarak tanımlamıştır. Çalışan üzerinde huzursuzluk yaratan ve çalışanın tutum ve davranışları arasındaki “çelişkiyi” anlatan teoride, çalışan huzursuzluktan kurtulmaya çalışmaktadır. Kurtulabilmesinin yolu ise davranış ve/veya tutumunu değiştirmekten geçmektedir. Bu teoriye göre hiçbir çalışan bilişsel çelişkiden kurtulamaz. Her çalışan çalıştığı süre boyunca bir yada birkaç kez bu çelişkiyi deneyimlemektedir (Demir&Cömert, 2019)

2.3.9. Beklenti Teorisi

Bu teori Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Robbins ve Judge'a (2015) göre *“belirli bir yönde davranış eğilimini, davranışın sonucuna ilişkin beklenti ve sonucun birey için çekiciliğine bağlı olduğunu belirten teori”*dir. Davranışı neticesinin ödül olacağını düşünen çalışanın bu davranışı onun teşvik kaynağıdır. Prim, terfi gibi ödüller alacağını düşünen çalışan daha gayretli ve istekli olarak işine sarılır. Bu teoriye göre çalışan düşüncesine bağlı olarak pozitif yönlü ise düşüncesinin gerçekleşmesi için çaba gösterecektir; Değilse sessiz kalmayı tercih edecektir (Demir&Cömert, 2019).

2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin sonuçları arasında çalışanların moral ve motivasyonu ile örgütsel bağlılığının azaldığı, sabotaj gibi tehlikeli girişimlere kalkışılacağı, çalışanların stres düzeyini artırdığı, uyum ve sosyalleşmeyi engellediği, örgütsel süreçleri, iş doyumunu ve güveni engellediği tespit edilmiştir (Yalçınsoy, 2017).

Örgütsel sessizlik, örgütte doğrudan olumsuz etkiler yapabilecek düzeyde olan bir davranış şeklidir. Örgütün içinde bulunduğu sorunların çözülememesi, doğru düşüncelere sahip örgütteki bireylerin bu davranışı sonucunda yanlış işleyen yapıların düzeltilmemesi ve bu yanlışlıkların büyüyüp, içinden çıkılamayacak boyuta ulaşması gibi birçok olumsuz etkiye sahiptir. Gerekli tedbirlerin zamanında alınamaması konusunda da örgütsel sessizlik kötü bir anlam içerir. Bireylerin buldukları örgütte sessiz kalma istekleri, örgüt hakkında yanlış kararlar alınabilmesine, örgütteki bireylerin de bu kararlardan olumsuz etkilenmelerine neden olabilir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Örgütsel sessizlik, örgütteki faaliyetlerden oluşacak hataların ve gerekli olan ihtiyaçların tespitinde ve düzeltilmesinde geri dönüşler açısından olumsuz etkilemekle beraber, geri dönüş sağlanacak olan bilgilerin yanlış aktarılması, bilgilerin anlaşılır olmaması, bireylerin örgüt yöneticileriyle konuşmaktan kaçınması veya konuşma isteklerinin olmaması da örgütü etkileyecektir (Yalçınsoy, 2017). Bu nedenle bireylerin örgüt yöneticilerine karşı tutumları ve yöneticilerin bireylere karşı olan tutumları karşılıklı önem arz etmekte olup örgütsel sessizlik konusunda etkileyici bir konudur. Geri dönüşlerde aksaklık yaşanan ve bunun doğrultusunda hatalar yapmaya

iten örgütsel sessizlik, içinde bulunulacak durumun gitgide zorlaşmasına da neden olabilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin negatif sonuçlarını; işgörenlerin zihinsel olarak örgüte uyum sağlama sıkıntısı, işgörenlerin çevresinde yaşananları değerlendirememesi, işgörenlerin kendi duygularının önemli olmadığına inanması olarak sıralamaktadır (Yıldız&Güneş, 2017).

Bireyler bilgi aktarımı ve sorunların tespiti gibi dönüşler bekleyen yöneticilerine karşı davranışlarının maliyeti olarak daha fazla örgüt içinde bulunmak istemeyerek ve sonuç olarak işlerini bırakmak zorunda kalabilir ya da sessizliğe bürünebilirler. Bireylerin işlerinden ayrılmalarında etkili olan bu üst-alt akışı örgütlerin çözüm aramaları gereken bir olay niteliğindedir. Bireylerin bu tutum ve davranışlarının bir başka sonucu ise yenilikçi olamamaları tarafıdır. İşlerini ve örgütü geliştirmek konusundaki düşüncelerini, araştırmalarını söyleme konusunda sessizliğe bürünmeleri örgütsel öğrenmeye de zarar verecektir. Bütün bu nedenlerden dolayı örgütün zarar görüp işleyişini olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz bir gerçekliktir. Bu olumsuz yönlerden etkilenecek olan iki taraf vardır. Bu taraflar işgören bireyler ve örgüttür. Örgütsel sessizliğin sonuçları bu iki taraf açısından farklı olarak değerlendirmek mümkündür.

Bireyleri etkilediği kadar örgüt ve çevresini de etkileyen örgütsel sessizlik en çok iletişimin kapalı olduğu örgütlerde çalışanlar açısından risk oluşturur (Yalçınsoy, 2017). Örgütsel sessizliğin diğer boyutu ise örgüt üzerine olan etkileridir. Bireylerin sessiz kalmalarının etkileri olumsuz yönde yansıma yapar. Örgütsel sessizlik, örgütteki sorunların görmezden gelinmesi, bu sorunlar karşısında tepkisiz kalınması, örgütün içinde bulunduğu ve gelecekte bulunacağı durumlar için sağlıklı kararlar alınamaması gibi sonuçlar doğuracaktır. Bu iki taraf açısından da olumsuz sonuçlar doğuran örgütsel sessizlik, yöneticiler tarafında da ele alınmalı ve sessizliği ortadan kaldıracak örgüt politikaları geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Günümüzde hızla artan iş dünyası rekabeti açısından da kötü etki yapacak düzeydeki bu davranışların önlenmesinde öncelikle sorunların temeline inilmeli ve sessizlik türüne göre politikalar uygulanmalıdır. Aksi takdirde bu rekabet dünyasında, sessizlik yaşayan örgütler gelişim sağlayamazlar ve derinden etkilenecekleri sonuçlarla karşı karşıya kalırlar.

2.5. Literatür Taraması

Literatür taramasında örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik konularında çalışmamıza katkı sağlayacağı düşünülen çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların birçoğu da alan araştırmaları yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda demografik özellikler, kişilik özellikleri, örgütsel faktörler ve sinizm gibi kavramlar ele alınmıştır. Alan çalışmaları özel ve kamu sektöründe hizmet veren örneklemelerin oluşturduğu evrenler üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda en fazla anket tekniği kullanılmış ve analiz programı olarak en fazla SPSS kullanılmıştır. Araştırma sonuçları konu içeriği bakımından farklılık gösterse de yaş, medeni durum, çalışma süresi, görev ve duygular gibi belirleyici parametreler dikkate alınarak sonuçlandırılmıştır.

Burulday (2018), “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Çalışmanın amacı, ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, sessizlik ve tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma evrenini Bingöl’de eğitim veren 121 ortaokulda görev yapan 1172 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, kişisel başarı hissi boyutuna ilişkin algılarının bilişim alanındaki öğretmenlerin sayısal, dil, sosyal ve sanat alanındaki öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğu ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuna ilişkin algılarının 15 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Güldiken (2018), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi ile İlgili Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. Çalışmada örgütsel tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantının varlığı (veya yokluğu) kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde test edilmiştir. Araştırma evrenini, Kocaeli Kandıra’da görev yapan 388 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre duygusal bağlılık ile tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ayrıca katılımcıların bazı demografik özellikleri ile tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın alt ifadeleri arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

İbrahimağaoğlu (2018), “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. Çalışmanın amacı, örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkileri ampirik çalışmayla ortaya koymaktır. Araştırma evrenini, beş yıldızlı bir otelde çalışan 155 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, bilişsel boyutun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bilişsel boyut, duygusal boyut, davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır olarak ortaya konulmuştur.

Çolak (2018), “Liderlik Davranış Tarzlarının Seyahat Acentesi Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi”. Çalışmanın amacı, seyahat acentelerinde bulunan yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırma evrenini, İstanbul'daki A grubu seyahat acentelerinde çalışan 305 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeleri arttıkça işten ayrılma eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Seyahat acentesi çalışanlarının tam serbesti tanıyan liderlik algısı arttıkça duyarsızlaşma ve duygusal tükenme hissinde azalma tespit edilmiştir.

Aktaş&Şimşek (2015). “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”. Araştırmanın amacı bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasındaki etkileşimi açıklamaktır. Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunun 486 çalışanı oluşturmaktadır. Gönüllülük esasına göre 202 birey anket çalışmasına katılmıştır. Araştırmada bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, sessiz kalan grubun iş doyumunun konuşan gruptan düşük, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kahya (2015). “Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi”. Çalışmada örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişki analizi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada araştırma evrenini Atatürk Üniversitesi'nde çalışan 132 akademisyen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucu olarak, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu test edilen hipotezlerle ortaya

konulmuştur. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin tükenmişlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Çakır Yıldız&Güneş (2017). “Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Ölçeği Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”. Araştırmada eczane çalışanlarının örgütsel stres, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma evrenini Afyon’da 40, Kütahya’da 54 ve İstanbul’da 219 eczane sektöründe işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, stresle beraber örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Tükenmişlik sendromunun ise esas nedenin bireysel tükenmişlik ve iş ahlakının yok olması biçiminde ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Benli&Cerev (2017). “Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği”. Çalışmanın amacı, turizm çalışanlarının tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerini ölçerek aralarındaki kavramsal ilişkiyi incelemektir. Araştırma evrenini 264 turizm çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki, kişisel başarı ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında ise güçlü bir pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yenihan&Cerev (2015). “Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük’te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme”. Araştırmanın amacı örgütsel sessizlik ve bitkinlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Araştırma evrenini Gölcük ilçesinde görev yapan kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucu duygusal tükenme, tükenme boyutunda azalma ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklindedir.

Ayan, Ünsar&Oğuzhan (2016). “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”. Araştırmanın amacı, liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin kavramsal çerçevede açıklanmasıdır. Araştırmanın evrenini Marmara Bölgesi’ndeki bankaların farklı il ve ilçelerinde işgören 680 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik tarzı örgütsel sessizliğin üç alt boyutunu da negatif yönde etkilediği

bulunmuştur. Hem dönüştürücü hem de otoriter liderlik tarzlarının kişisel başarıyı pozitif yönde etkilediği sonucuna da varılmıştır.

İbrahimağaoğlu (2013).“Örgütsel Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. Araştırmanın amacı, Türk Bankacılık sektöründeki bir bankanın örgütsel tükenmişlik boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ampirik çalışmayla ortaya koymaktır. Araştırma evrenini, Türkiye'nin önde gelen bankalarından biri olan ve Gebze'de faaliyet gösteren Dış Arama Biriminde çalışan 110 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, duygusal tükenme; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile negatif yönde ve orta düzeyde ilişkili iken, devam bağlılığı ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Telli (2012), “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”. Çalışmada, kağıt, kimya ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumdaki kişilerin liderlik davranış tarzının, çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılmaya olan etkisi araştırılmıştır. Marmara Bölgesi'nden rastgele seçilen üç işletmede çalışan 299 kişi üzerinde ankete dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, liderlik davranış tarzları ile çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Burnak (2007), “Örgütsel Tükenmişlik: Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama”. Çalışmada, kamu ve özel işletme çalışanlarının iş stresi nedeniyle içinde buldukları tükenmişliğin; bireysel özelliklerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Araştırma evrenini, kamu ve özel kurum işletmelerinde çalışan 251 kişi oluşturmaktadır. Sonuç olarak, özel kesim için duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusu, tükenmişlik, iş doyumunu ve stres kaynaklarına yaklaşım bazında iş yerindeki statü, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi grupları arasında fark yoktur. Çalışmaların karşılığını alamama iki kesim için de stres kaynağı olduğu gözlemlenmiştir.

Kır (2018), “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi”. Çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisini incelemektir. Antalya'nın Manavgat ilçesindeki 2 kamu hastanesi ve 5 özel hastanenin 219 çalışanından elde edilen bilgiler kullanılmıştır. Araştırma

sonucunda örgütsel sessizlik ve çalışan performansı ile tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ancak, örgütsel sessizlik ile tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasında kısmen bir ilişki bulunmasına rağmen genelde bir ilişki bulunmamıştır.

Öztürk (2017), “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Çalışması”. Araştırmanın amacı, özel ve devlet okullarındaki liderlik tarzlarının, örgütlerde olumsuz sonuçlara yol açan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyini nasıl etkileyeceğinin belirlenmesidir. İstanbul’daki çeşitli özel ve devlet okullarından 107 işgören üzerinde anket tekniği ile uygulama yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların ilişkisel sessizlik tutumlarının bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların nispeten tükenmişlik algısına sahip oldukları ve yöneticilerini daha çok dönüştürücü lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Güler (2017), “Örgütsel Sessizlik Davranışın Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”. Çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik davranışının nedenlerini ve algılanan sonuçlarını, bu nedenlerin ve sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu nedenler ve sonuçlar arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Araştırma kapsamında bir kamu kurumunda çalışan 33 çalışanla derinlemesine görüşmeler yapılmış ve bununla birlikte anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sessizliğin en güçlü nedeninin yönetsel ve örgütsel nedenler olduğu, örgütsel sessizliğin en çok karşılaşılan sonuçlarının ise iş göreni mutsuz kılan sonuçlar olduğu gözlemlenmiştir.

Çitli (2015), “Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. Bu çalışmada amaç, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasında bulunan ilişkinin ortaya konulmasıdır. Bu amaca bağlı olarak İstanbul ili sınırlarında bulunan Şişli ilçesinde, teknik ve mesleki kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak, anket çalışmasına katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ortalaması düşük düzeyde ve örgütsel tükenmişlik ortalaması orta düzeyde bulunmuştur.

Ayan (2013), “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Çalışması”. Çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerindeki etkileridir. Bu kapsamda Marmara Bölgesi’ndeki il ve ilçelerdeki banka şubelerinde çalışan 680 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Sonuç olarak dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel sessizlik ve tükenmişliği negatif yönde etkilemesiyle bir azalma olduğu, otoriter liderlik tarzının pozitif yönde etkileyerek duygusal tükenmeyi arttırdığı, her iki liderlik tarzının da kişisel başarıyı pozitif etkileyerek arttırdığı belirtilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BANKACILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik kavramları arasındaki ilişki konusunda bankacılar üzerinde yapılmış olan bir araştırmaya yer verilen bu bölümde araştırma metodolojisi, araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler ve elde edilen bulgular ışığındaki sonuçlara değinilecektir.

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişliğin birebir ilişkilerin hakim olduğu iş alanlarında daha fazla görüldüğüne kavramsal çerçevede değinilmiştir. Birebir ilişkilerin hâkim olduğu sektörlerden biri de bankacılık sektörüdür. Teknolojik yeniliklerin kullanıldığı bankacılık sektöründe mobil uygulamalar kullanılmasına rağmen, müşteriler gerek güven gerek yapmak istedikleri işlemleri birebir aktarma konusunda banka çalışanları ile iletişime geçmeyi tercih etmektedirler. Bu kapsamda banka çalışanlarının homojen olmayan müşteriler karşısında yaşadıkları durum ve olayların çalıştıkları örgüte olumlu ya da olumsuz etkileri olmaktadır. İş ortamlarında çalışanların karşılaştıkları bu durumlar örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişliklerini araştırma, sorgulama ve çözüm bulma açısından önem arz etmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Kapsamı

Örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik kavramlarının banka sektörü çalışanları kapsamında yapılan bu araştırma, genel banka çalışanlarının sessizlik ve tükenmişlik düzeylerine açıklık getirebilmek adına önemlidir.

Türkiye’de mevcut özel ve devlet bankaları arasından, bankacılık sektöründe yaptıkları işler, deneyimleri ve ülke sermayesine katkıları bakımından öncü niteliğinde olabilecek özel bir bankanın çalışanlarından alınan veriler uygulama kapsamında kullanılmıştır. 200 banka çalışanından anket yöntemi ile alınan bilgiler doğrultusunda veriler elde edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri bu 200 çalışanın likert ölçekler ile vermiş oldukları bilgilerin sonucunu kapsamaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Sorusu

Örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik kavramları, içinde bulundurduğu alt boyutları, bireylerin iş ortamlarında karşılaştıkları olumsuz ya da olumlu tepkileri, diğer iş arkadaşları ile kurdukları ilişkilerin gerek iş gerek özel hayatlarına yansımaları, yöneticileri ile kurmuş oldukları bağ ve yöneticilerin örgütlerine göstermiş oldukları davranışların olumlu veya olumsuz tepkilerine açıklık getirme ve çalışanların bu durumlar karşısında değerlendirilmelerini kapsamaktadır.

Araştırmamızda banka çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik durumlarının yaşanması karşısında, bu iki durumun alt boyutları ve nedenlerinden hangisi ya da hangilerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik durumlarına katkı sağladığı açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan anket yöntemi çalışanlara ulaştırıldığında verecekleri cevapların gerçeği yansıtması doğrultusunda önem arz ettiği bildirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada banka çalışanı olmak dışında herhangi bir sınırlılık bulunmamaktadır. 01 Ocak 2019-30 Mayıs 2019 tarihlerini kapsayan dönem içerisinde katılımcıların demografik özelliklerini içeren anket ve beşli Likert tipinde hazırlanan örgütsel sessizlik ölçeği ile Maslach tükenmişlik envanteri 200 çalışanı kapsayan evrene kağıt ortamında gönderilmiştir. Anket stabil bir dönemde ve kişisel olarak tarafımdan yapılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtı bulunmaktadır. Katılımcıların doğru cevap verdiği varsayılmıştır.

3.2. Metodoloji ve Yöntem

3.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızda evren olarak yaşadığım şehir olan Ankara merkez ilçesinde, görev yapmak olduğum bankanın farklı şubelerinde bulunan çalışanlarına yer verilmiştir. Örneklem rastgele seçilen örneklerden oluşmaktadır. Örnek seçiminde herhangi bir kriter ya da koşul bulunmamaktadır. Özel bir bankanın merkez ilçesindeki şubelerinden toplam 200 banka çalışanına hem örgütsel sessizlik ölçeği hem de örgütsel

tükenmişlik ölçeği için anket uygulanmış ve veriler toplanmıştır. Çalışmamızın evrenini Ankara ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Toplanan verilerin tamamı araştırma kapsamına uygun bulunmuş, bilimsel sonuçlara ulaşılabilecek oldukları konusunda herhangi bir engel teşkil etmemiştir. %5 hata payı ve %95 güven aralığı ile ana kütleyi temsil edecek örnekler büyüklüğü aşağıdaki formülle tespit edilmiştir.

$$n = \frac{N * p * q * t^2}{d^2 * (N - 1) + t^2 * p * q}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Ana kütle (Evren)

p= İncelenmesi düşünülen olay ile karşılaşılma sıklığı (olasılığı, 0.5)

q= İncelenmesi düşünülen olay ile karşılaşılmama sıklığı (0.5)

t= Saptanan yanılma düzeyinde belirli serbestlik derecesinde ve t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d= Olayın karşılaşılma sıklığına göre hata payı \pm sapma olarak simgelenmiştir.

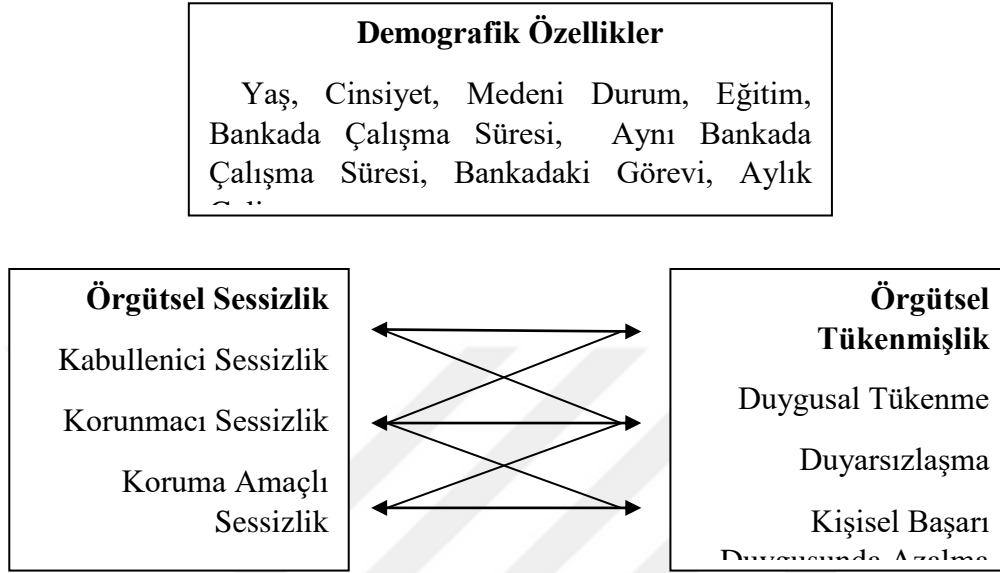
Formüle göre örneklem sayımız;

N:200 p:0.5 q:0.5 t:1.96 d:0.05

$$n = \frac{200 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (200 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 196$$

3.2.2.Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür çalışmaları sonucunda modelin demografik değişkenleri belirlenmiştir. Söz konusu değişkenler birbirilerini açıklayabilir niteliktedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Örgütsel sessizlik ölçeğinin örgütsel tükenmişlik ölçeğindeki etkisi yukarıda bulunan şekil yardımıyla gösterilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları olarak kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ele alınırken; örgütsel tükenmişliğin alt boyutları olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma ele alınacaktır. Bu ilişkileri açıklayacak olan hipotezlerimizin kabul ve ret durumları olacaktır.

3.2.3.Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda kullanacağımız ölçeklerden kaynaklı olarak anket ile veri toplama metodu kullanılmıştır. Veri toplarken örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik önermelerinden oluşan iki anket ve bunların bağımlı değişkenleri olarak da sekiz adet soru katılımcılara yönlendirilmiştir. Bu sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, bankada çalışma süresi, aynı bankada çalışma süresi, bankadaki görevi ve aylık gelir şeklinde demografik özellikler içeren sorulardır. Bankacılık sektöründeki toplam çalışma süresi ile aynı bankadaki görev süresinin birbirini açıklayan iki değişken olması nedeniyle örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik ölçekleri olarak farklılık

sağlayacak nitelikte önermeler olduğu düşünülmektedir. Diğer bölümlerde ise önceden geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış örgütsel tükenmişlik ve sessizlik ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekler beşli likert tipinde olup, katılımcıların tüm ölçek maddelerini cevaplamaları istenmiştir.

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak; 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel tükenmişlik için ise; 1986 yılında Maslach ile Jackson tarafından geliştirilen, yirmi iki maddeden oluşan ve halen sürekli kullanılan güvenilirliği en yüksek ölçek olan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır (Tayfun&Çatır, 2013).

Tükenmişlik Ölçeğinin ölçüt bağıntılı geçerlik çalışmaları için Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Özellikle tükenmişliğin en temel boyutu olarak ifade edilen duygusal tükenmişlik alt boyutu ile oldukça yüksek, duyarsızlaşma alt boyutu ile orta, kişisel başarı alt boyutu ile ise düşük düzeyde bir korelasyona sahip olduğu rapor edilmiştir. Ölçek maddeleri “1 hiçbir zaman” ve “7 her zaman” biçiminde puanlanmaktadır. Bu durumda, ölçekten alınabilecek en yüksek puan “7” en düşük puan ise “1”dir. Ölçek puanı hesaplanırken, tükenmişliğin olumlu ifadesi olarak ölçeğe yerleştirilen maddeler (3, 6, 19, 20) ters, geri kalan maddeler (1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21) ise düz puanlanmaktadır. Ölçekten alınan puan yorumlanırken, elde edilen puana göre, ölçeği yanıtlayan bir kişinin tükenmişlik düzeyi dört şekilde yorumlanmaktadır. Buna göre, bu kişi için (a) ölçekten alınan “3 ve altındaki” puanlar herhangi bir tükenmişlik durumu olmadığı; (b) ölçekten alınan “3-4” arasındaki puanlar tükenmişlik için bir tehlike sinyali olduğu; (c) ölçekten alınan “4-5” arasındaki puanlar bir tükenmişlik durumu içinde bulunduğu; (d) ölçekten alınan “5 ve üzerindeki” puanlar derhal yardım gerektiren bir tükenmişlik durumu içinde olduğu biçiminde yorumlanmaktadır (Çapri, 2006).

3.3. Temel İstatistiksel Göstergeler

Ölçek ve alt boyut puanlarının dağılımının normalliği hakkında fikir elde etmek için Skewness katsayısına bakılmıştır. Skewness katsayısının ± 1 sınırları içerisinde olması sürekli değişkenin normal dağılımdan çok sapmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2011). Normalliğe ilişkin yapılan analizlerde, her iki ölçeğin tüm alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Analizlerde güven aralığı yüzde 95 (anlamlılık düzeyi 0.05, $p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında anket dolduran bankacılara ait demografik özelliklere tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1.**Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		N	%
Cinsiyet	Kadın	134	67
	Erkek	66	33
	Toplam	200	100
Yaş Grubu	25-35	85	42,5
	36-44	82	41
	45-55	33	16,5
	Toplam	200	100
Medeni Durum	Bekar	67	33,5
	Evli	133	66,5
	Toplam	200	100
Öğrenim Durumu	Önlisans	21	10,5
	Lisans	140	70
	Yüksek Lisans	39	19,5
	Toplam	200	100
Bankada Çalışma Süresi	6-10	26	13
	11-15	59	29,5
	16-20	33	16,5
	21 yıl ve üzeri	38	19
	Toplam	200	100
Aynı Bankada Çalışma Süresi	1-5	61	30,5
	6-10	29	14,5
	11-15	45	22,5
	16-20	27	13,5
	21 yıl ve üzeri	38	19
	Toplam	200	100
Bankadaki Görev	Yetkili Yardımcısı	13	6,5
	Yetkili	63	31,5
	Yönetmen	111	55,5
	Müdür	13	6,5
	Toplam	200	100
Aylık Gelir	1800-2501	16	8
	2501-3500	42	21
	3501-4500	33	16,5
	4501-6000	74	37
	6001 ve üzeri	35	17,5
	Toplam	200	100

Araştırmaya katılan 200 kişinin yüzde 67.0'si kadın, yüzde 33.0 erkektir. Katılımcıların yüzde 42.5'i 25-35 yaş, yüzde 41.0'i 36-44 yaş, yüzde 16.5'i 45-55 yaş grubundadır. Katılımcıların yüzde 33.5'i bekar, yüzde 66.5'i evlidir. Bankacıların yüzde 10.5'i ön lisans, yüzde 70.0'i lisans ve yüzde 19.5'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların bankada çalışma süresi yüzde 22'si 1-5 yıl, yüzde 13.0'ünün 6-10 yıl, yüzde 29.5'inin 11-15 yıl, yüzde 16.5'inin 16-20 yıl, yüzde 19.0'unun 21 yıldan fazladır. Katılımcıların aynı bankada çalışma süresi yüzde 30.5'i 1-5 yıl, yüzde 14.5'i 6-10 yıl, yüzde 22.5'i 11-15 yıl, yüzde 13.5'i 16-20 yıl, yüzde 19.0'ı 21 yıldan fazladır. Katılımcıların yüzde 6.5'i yetkili yardımcısı, yüzde 31.5'i yetkili, yüzde 55.5'i yönetmen, yüzde 6.5'i müdür olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların yüzde 8.0'i

1.800-2.500, yüzde 21.0'i 2.501-3.500, yüzde 16.5'i 3.501-4.500, yüzde 37.0'si 4.501-6.000 ve yüzde 17.5'i 6.001 Türk Lirası ve üzeri aylık gelire sahiptir.

3.4.Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Madde Analizi

Güvenirlilik, ölçeğe verilen cevaplar arasındaki tutarlılıktır. Ölçeğin, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğüyle ilgilidir. Maddelerin ölçtüğü özellikle, ölçülmek istenen davranışın benzeşiklik derecesi güvenilirliği arttıracaktır. Bu araştırmada güvenilirliği belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı, madde toplam korelasyonları ve t testi kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının 0.70 ve üzerinde olması testin yeterince güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2011).

Araştırmada kullanılan ölçek likert tipinde olduğu için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Toplam korelasyonu 0.30 ve üzerinde olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0.20 üzerinde olanların ise teste uygun olduğu söylenebilir. Madde analizi yapmak için kullanılan bir diğer yöntemde, alt/üst yüzde 27'lik grupların puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek için t testi kullanılmaktadır. Grupların arasında anlamlı ve istenen yönde fark çıkması testin iç tutarlılığını göstermektedir. Cronbach Alpha, madde toplam korelasyonu ve alt/üst yüzde 27'lik gruplara uygulanan t testi, maddelerin ölçülen davranışı ne kadar ayırt edebildiğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2011).

Tabloda örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizinde uygun bulunan maddelerinin, madde analiz sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 2.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Madde Analizi Sonuçları

Madde	Alt boyut	Madde Toplam Korelasyonu	Alt %27-Üst %27 t (n1=n2=54)	Cronbach Alpha (á)	
İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	Korunmacı Sessizlik	0.76	-14.72**	0.87	0.81
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım		0.78	-19.71**		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.		0.65	-11.82**		
Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		0.68	-14.76**		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.		0.65	-15.12**		
Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	Korunmacı Sessizlik	0.79	-26.82**	0.89	
Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.		0.79	-30.13**		
Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.		0.74	-19.54**		
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.		0.72	-23.17**		
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.		0.65	-17.12**		
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	Kabullenici Sessizlik	0.77	-16.95**	0.82	
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.		0.74	-16.03**		
Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir		0.55	-18.44**		
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.		0.57	-13.56**		

Örgütsel sessizlik ölçeğinin geneline ait Cronbach Alpha değeri 0.81 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarda Cronbach Alpha değerleri ise, kabullenici sessizlik 0.82, korunmacı sessizlik 0.87 ve korumacı sessizlik 0.89 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin, madde toplam korelasyonları 0.55 ile 0.79 arasında değişmektedir ve t testi değerleri ($p < 0.01$) anlamlıdır. Elde edilen sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinde işleme tabi tutulan maddelerin geçerliliğinin yüksek olduğu, alt boyutlar

bakımından ayırt edici oldukları ve ölçek maddelerinin aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler olduğu yorumu yapılabilir (Büyüköztürk, 2011). Örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları sonucunda, 14 madde 3 faktörden oluşan ölçeğin, bu örneklem için uygun, güvenilir ve geçerli bir araç olduğuna karar verilmiştir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ışığında, örgütsel sessizlik ölçeğinin 3 faktör ve 14 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Orijinal ölçekteki faktör isimleri korunarak, kalan maddelerin tümü orijinal ölçekteki faktörlerinde yer almaktadır. Buna göre birinci faktör “Kabullenici Sessizlik” (madde 1,2,3,4), ikinci faktör “Korumacı Sessizlik” (madde 6,7,8,9,10) ve üçüncü faktör “Korumacı Sessizlik” (madde 11,12,13,14,15) alt boyutlu olarak belirlenmiştir.

3.5. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analizi

Tabloda Maslach tükenmişlik ölçeğinin faktör analizinde uygun bulunan maddelerin madde analiz sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 3.

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları

Madde No	ALT Boyut	Madde Toplam Korelasyonu	Alt %27-Üst %27 t (n1=n2=54)	Cronbach Alpha (á)
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	Duygusal Tükenme	0.77	16.54**	0.86
İşimden soğuduğumu hissediyorum.		0.76	15.80**	
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.		0.70	14.61**	
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.		0.61	11.04**	
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.		0.61	13.73**	
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.		0.60	13.32**	
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.		0.41	7.26**	
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	Kişisel Başarıda Eksiklik	0.56	12.16**	0.77
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.		0.49	11.24**	
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		0.48	9.82**	
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		0.43	10.39**	
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.		0.52	8.30**	
Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.		0.60	9.75**	
İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.		Duyarsızlaşma	0.48	
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0.48		21.41**	

Tabloda Maslach tükenmişlik ölçeğinin faktör analizinde uygun bulunan maddelerin madde analiz sonuçları özetlenmiştir. Alt boyutlarda Cronbach Alpha değerleri ise, duygusal tükenme 0.86, duyarsızlaşma 0.70 ve kişisel başarıda eksiklik 0.77 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin, madde toplam korelasyonları 0.40 ile 0.77 arasında değişmektedir ve t değerleri ($p < 0.01$) anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre, Maslach tükenmişlik ölçeğinde işleme tabi tutulan maddelerin geçerliliğinin yüksek olduğu, alt boyutlar bakımından ayırt edici oldukları ve ölçek maddelerinin aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler olduğu yorumu yapılabilir (Büyüköztürk, 2011). Maslach tükenmişlik ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları sonucunda, 15 madde 3 faktörden oluşan ölçeğin, bu örneklem için uygun, güvenilir ve geçerli bir araç olduğuna karar verilmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik analizleri ışığında, Maslach tükenmişlik ölçeğinin 3 faktör ve 15 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Orijinal ölçekteki isimleri korunarak, kalan maddelerin tümü orijinal ölçekteki faktörlerinde yer almaktadır. Buna göre 1. faktör “Duygusal Tükenme” (madde 1,2,3,6,8,13,14), 2. faktör “Duyarsızlaşma” (madde 5,15), 3. faktör “Kişisel Başarıda Eksiklik” (madde 7,9,12,18,19,21) alt boyutu olarak belirlenmiştir.

3.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

200 katılımcıdan oluşan örneklemden elde edilen örgütsel sessizlik ölçeği verilerine, faktör analizi yapıp yapılmayacağını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett’s küresellik testi uygulanmıştır. KMO 0,83, Bartlett’s küresellik testi anlamlılık düzeyi $p<0,01$ olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,60’tan büyük olduğu durumlarda veriler üzerinde faktör analizi yapılması uygundur (Büyüköztürk, 2011). Elde edilen sonuçlar ışığında verilere faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir.

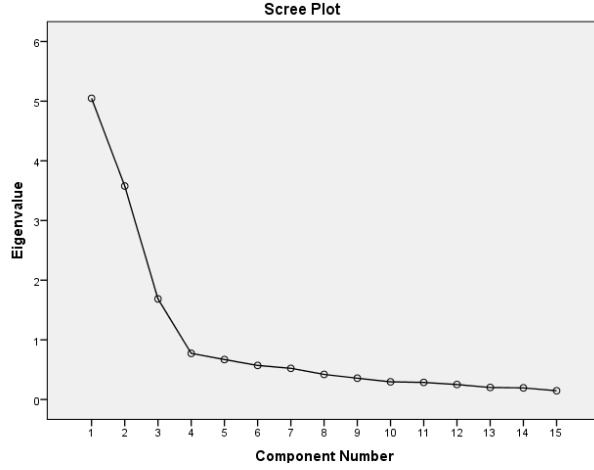
İlk varimax işleminde özdeğeri 1’in üzerinde 3 faktör tespit edilmiştir. Bu yapı ölçeğin orijinal yapısına uygun bulunmuştur.

Tablo 4.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği varimax döndürmesi

Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çekme Toplamları			Kare Yüklerin Dönme Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif%	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	5.048	33.652	33.652	5.048	33.652	33.652	3.986	26.572	26.572
2	3.577	23.850	57.502	3.577	23.850	57.502	3.574	23.825	50.397
3	1.686	11.238	68.740	1.686	11.238	68.740	2.751	18.342	68.740
4	.773	5.153	73.893						
5	.670	4.464	78.357						
6	.571	3.804	82.161						
7	.523	3.484	85.644						
8	.421	2.804	88.448						
9	.357	2.377	90.825						
10	.296	1.973	92.798						
11	.286	1.907	94.706						
12	.251	1.674	96.379						
13	.201	1.342	97.721						
14	.195	1.298	99.019						
15	.147	.981	100.000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.



Şekil 2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği yamaç birikinti grafiği

Tabloda görüldüğü üzere 15 maddeyle başlamış olan varimax işlemi yinelenerek, açıklayıcı faktör analizi için uygun görülen kriterleri sağlamayan (madde 5) çıkarılmıştır. Kalan maddelerin toplam varyansa etkileri, faktör yük değerleri, maddelerin uygun faktörlerde bulunmaları ve orijinal ölçeğin faktör yapısı dikkate alındığında faktör sayısının 3 olarak kalması anlamlıdır.

Tablo 5.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği faktör analizi sonuçları

N=200	F2 (Korunmacı)	F3 (Korunmacı)	F1 (Kabullenici)
Korunmacı Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri		
İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	.854		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	.825		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	.819		
Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	.759		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	.693		
Korunmacı Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri		
Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.		.897	
Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.		.878	
Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.		.841	
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.		.822	
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.		.769	
Kabullenici Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri		
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.			.861
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.			.825
Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir			.793
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.			.591
KMO	0.83		
Varyans(%)	32.51	25.51	12.04
Toplam Varyans (%): 70.06			

Korunmacı Faktör 5 maddeden oluşmaktadır ve varyansa yaptığı katkı %32.51, Korunmacı Faktör 5 maddeden oluşmaktadır ve varyansa yaptığı katkı %25.51 ve Kabullenici Faktör 4 maddeden oluşmaktadır ve varyansa yaptığı katkı %12.04'dür. Toplamda 14 maddesinin oluşturduğu 3 faktörün (bileşenin) toplam varyansa yaptıkları katkı %70.06 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0.59 ile 0.90 arasındadır.

3.7.Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

200 katılımcıdan oluşan örneklemeden elde edilen örgütsel tükenmişlik ölçeği verilerine faktör analizi yapıp yapılmayacağını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır. KMO 0,84, Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi $p<0,01$ olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0.60'tan büyük olduğu durumda veriler üzerinde faktör analizi yapılması uygundur (Büyüköztürk, 2011). Elde edilen sonuçlara göre verilere faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin alt ölçekleri şu şekilde sıralanabilir;

- a. Dokuz maddeden oluşan ve 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. maddeleri içeren duygusal tükenme,
- b. Beş maddeden oluşan ve 5, 10, 11, 15 ve 22. maddeleri içeren duyarsızlaşma,
- c. Sekizinci maddeden oluşan ve 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddeleri içeren kişisel başarıdır.

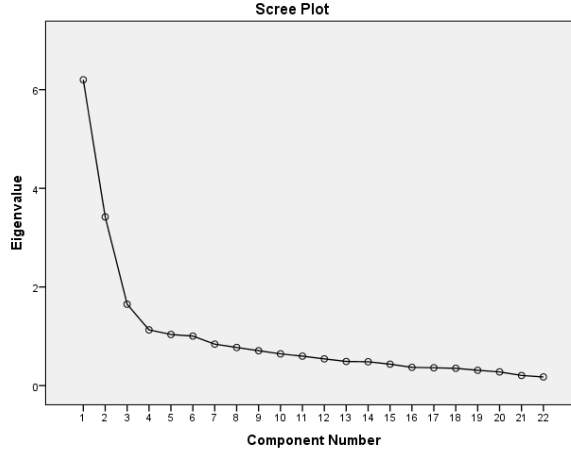
Tablo 6.**Maslach Tükenmişlik Ölçeği varimax döndürmesi**

Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerinin Çekme Topamları			Kare Yüklerinin Dönme Topamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	6.201	28.185	28.185	6.201	28.185	28.185	4.846	22.028	22.028
2	3.420	15.544	43.728	3.420	15.544	43.728	2.760	12.548	34.576
3	1.651	7.502	51.231	1.651	7.502	51.231	2.173	9.879	44.455
4	1.130	5.134	56.365	1.130	5.134	56.365	1.865	8.478	52.933
5	1.036	4.708	61.074	1.036	4.708	61.074	1.639	7.450	60.384
6	1.004	4.565	65.639	1.004	4.565	65.639	1.156	5.255	65.639
7	.840	3.820	69.459						
8	.772	3.511	72.970						
9	.708	3.216	76.186						
10	.644	2.926	79.112						
11	.597	2.713	81.825						
12	.542	2.463	84.288						
13	.489	2.224	86.512						
14	.483	2.195	88.707						
15	.434	1.974	90.681						
16	.370	1.680	92.361						
17	.361	1.643	94.004						
18	.351	1.594	95.598						
19	.310	1.410	97.008						
20	.277	1.261	98.269						
21	.205	.933	99.203						
22	.175	.797	100.000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

İlk varimax işleminde özdeğeri 1'in üzerinde 6 faktör tespit edilmiştir (Tablo 4). Bununla birlikte 3 faktörden oluşan yapının toplam varyansın yüzde 51,2'sini açıkladığı ve bu değer yetersiz olduğu anlaşılmıştır.

Bu yapı ölçeğin orijinal yapısına uygun olmadığı için yamaç birikinti grafiğine bakılmıştır. İlk üç faktörden sonra eğimin giderek yatay bir hal aldığı görülmüştür (Şekil 2). Bu nedenle ilk 3 faktörün uygun olduğuna karar verilmiştir.



Şekil 3 Maslach Tükenmişlik Ölçeği yamaç birikinti grafiği

Tabloda görüldüğü üzere 22 maddeyle başlamış olan varimax işlemi yinelenerek, açıklayıcı faktör analizi için uygun görülen kriterleri sağlamayan madde 4, 10, 11,16, 17, 20, 22 çıkarılmıştır.

Kalan 15 maddenin toplam varyansa etkileri, faktör yük değerleri, maddelerin uygun faktörlerde bulunmaları ve orijinal ölçeğin faktör yapısı dikkate alındığında faktör sayısının 3 olarak düzenlenmesi anlamlıdır.

Tablo 7.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği faktör analizi sonuçları

N=200	F1 (Duygusal Tükenme)	F3 (Kişisel Başarıda Eksiklik)	F2 (Duyarsızlaşma)
Duygusal Tükenme Faktörü Maddeleri	Faktör Yükleri		
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	.859		
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	.853		
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	.777		
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	.715		
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	.696		
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	.681		
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	.568		
Kişisel Başarıda Eksiklik Faktörü Maddeleri	Faktör Yükleri		
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.		.738	
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.		.715	
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		.689	
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		.643	
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.		.621	
Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.		.599	
Duyarsızlaşma Faktörü Maddeleri	Faktör Yükleri		
İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.			.810
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.			.796
KMO	0.82		
Varyans(%)	28.82	19.64	8.81
Toplam Varyans (%):	57.27		

Duygusal tükenme faktörü 7 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansa yaptığı katkı %28.82, kişisel başarıda eksiklik faktörü 6 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansa yaptığı katkı %19.64 ve duyarsızlaşma faktörü 2 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansa yaptığı katkı %8.81'dir. Toplamda 15 maddeden oluşan 3 faktörünün (bileşenin) toplam varyansa yaptıkları katkı %57,27 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maddelerin faktör yükleri ise 0.57 ve 0.86 arasında değişmektedir.

3.8. Bankacıların Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri

3.8.1. Bankacıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarına ait betimsel istatistik sonuçlarına tabloda yer verilmiştir

Tablo 8.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt Boyut	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Çarpıklık (Skewness)
Kabullenici Sessizlik	200	2.13	0.919	1	4.75	0.711
Korunmacı Sessizlik	200	2.14	0.894	1	5	0.719
Korunmacı Sessizlik	200	2.83	1.208	1	5	0.216
Sessizlik Genel	200	2.38	0.669	1	4.5	0.155

Örgütsel Sessizlik genel puan ortalaması 2.38 ± 0.669 olarak bulunmuştur.

En düşük (0) ve en yüksek (4) puan alınabileceği göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sessizlik ölçeğine ait puan ortalamasının “bazen” seviyesinde olduğu görülmektedir ($4-0=4/5=0.80$ olduğu için 0/0.80 hiçbir zaman; 0.81/1.60 çok nadir; 1.61/2.40 bazen; 2.41/3.20 çoğu zaman, 3.21/4.00 her zaman). “Kabullenici Sessizlik” alt boyutu puan ortalaması 2.13 ± 0.92 ; “Korunmacı Sessizlik” alt boyut puan ortalaması 2.14 ± 0.89 ; “Korunmacı Sessizlik” alt boyut puan ortalaması 2.83 ± 1.21 olarak bulunmuştur. Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik alt boyut puanlarının “bazen” düzeyinde; Korunmacı Sessizlik alt boyut puan ortalamasının ise “çoğu zaman” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

3.8.2. Bankacıların Tükenmişlik Durumlarına İlişkin Bulgular

Tabloda tükenmişlik ölçeğinden alınan puanlara ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 9.

Örgütsel Tükenmişlik Durumlarının İlişkin Bulgular

Alt Boyut	N	\bar{X}	SS	Min.	Max	Çarpıklık (Skewness)
Duygusal Tükenme	200	2.05	0.822	0.14	4	0.043
Kişisel Başarıda Eksiklik	200	2.46	0.688	0.17	4	-0.557
Duyarsızlaşma	200	1.20	0.994	0	4	0.368
Tükenmişlik Genel	200	2.10	0.482	0.13	3.4	-0.226

Bankacıların genel tükenmişlik puanları $2,10 \pm 0,48$ olarak bulunmuştur. En düşük puanın (1) ve en yüksek puanın (5) olduğu göz önünde bulundurulduğunda genel tükenmişlik puan ortalamasının “çok nadir” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

$5-1=4/5=0,80$ olduğundan $1/1,80$ hiçbir zaman; $1,81/2,60$ çok nadir; $2,61/3,40$ bazen; $3,41/4,20$ çoğu zaman; $4,21/5,00$ her zaman sonuçlarına ulaşılmıştır. “Duygusal Tükenme” alt boyutu puanlarının ortalaması $2,50 \pm 0,82$; “Duyarsızlaşma” alt boyut puan ortalaması $1,20 \pm 0,99$; “Kişisel Başarıda Eksiklik” alt boyut puan ortalaması $2,46 \pm 0,69$ ve Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarıda Eksiklik için “çok nadir” düzeyinde, Duyarsızlaşma boyutu için “hiçbir zaman” olarak bulunmuştur.

Tablo 10.**Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının aynı bankada çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları**

Alt Boyut	Aynı Bankada Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	Min.	Max	F	P
Duygusal Tükenme	1-5	61	2.01	0.886	0.14	3.86	0.566	0.688
	6-10	29	2.15	0.860	0.43	3.71		
	11-15	45	2.15	0.788	0.14	3.71		
	16-20	27	2.09	0.775	0.57	4		
	21 yıl üzeri	38	1.91	0.772	0.43	3.86		
	Toplam	200	2.05	0.822	0.14	4		
Kişisel Başarıda Eksiklik	1-5	61	2.48	0.749	0.17	3.67	1.738	0.143
	6-10	29	2.40	0.706	1.17	4		
	11-15	45	2.51	0.511	1.17	3.33		
	16-20	27	2.17	0.681	1	3.5		
	21 yıl üzeri	38	2.59	0.733	1	3.67		
	Toplam	200	2.46	0.688	0.17	4		
Duyarsızlaşma	1-5	61	1.06	0.949	0	3.5	1.698	0.152
	6-10	29	1.43	0.904	0	3		
	11-15	45	1.13	0.974	0	3.5		
	16-20	27	1.54	1.200	0	4		
	21 yıl üzeri	38	1.08	0.955	0	3		
	Toplam	200	1.20	0.994	0	4		
Tükenmişlik Genel	1-5	61	2.07	0.562	0.13	3.4	0.421	0.793
	6-10	29	2.15	0.523	0.8	3.27		
	11-15	45	2.16	0.422	1.13	3		
	16-20	27	2.05	0.384	1.47	3		
	21 yıl üzeri	38	2.07	0.450	1.2	3.4		
	Toplam	200	2.10	0.482	0.13	3.4		

Tükenmişlik ve alt boyut puanlarının aynı bankada çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucuna göre, duygusal tükenme (F: 0.566; $p>0,05$), kişisel başarıda eksiklik (F: 1.738; $p>0,05$), duyarsızlaşma (F: 1.698; $p>0,05$) alt boyut puanlarının ve genel olarak tükenmişlik (F: 0.421; $p>0,05$) puanlarında aynı bankada çalışma süresine göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının bankada çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Alt Boyut	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	Min.	Max	F	p	
Duygusal Tükenme	1-5	44	2.02	0.900	0.14	3.86	0.86	0.49	
	6-10	26	2.08	0.719	0.71	3.71			
	11-15	59	2.18	0.861	0.14	3.86			
	16-20	33	2.06	0.850	0.57	4			
	21 yıl üzeri	38	1.87	0.701	0.43	3.29			
	Toplam	200	2.05	0.822	0.14	4			
Kişisel Başarıda Eksiklik	1-5	44	2.38	0.763	0.17	3.67	2.8	0.03	11-15 > 16-20
	6-10	26	2.39	0.642	1.17	4			
	11-15	59	2.62	0.585	1.17	3.83			
	16-20	33	2.18	0.675	1	3.5			
	21 yıl üzeri	38	2.58	0.724	1	3.67			
	Toplam	200	2.46	0.688	0.17	4			
Duyarsızlaşma	1-5	44	1.03	0.930	0	3	1.17	0.33	
	6-10	26	1.23	0.724	0	2.5			
	11-15	59	1.26	1.031	0	3.5			
	16-20	33	1.45	1.208	0	4			
	21 yıl üzeri	38	1.04	0.947	0	3			
	Toplam	200	1.20	0.994	0	4			
Tükenmişlik Genel	1-5	44	2.03	0.582	0.13	3.4	1.7	0.15	
	6-10	26	2.09	0.510	0.8	3.27			
	11-15	59	2.23	0.474	1.13	3.4			
	16-20	33	2.03	0.389	1.47	3			
	21 yıl üzeri	38	2.04	0.392	1.2	2.87			
	Toplam	200	2.10	0.482	0.13	3.4			

Tükenmişlik ve alt boyut puanlarının bankada çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucuna göre, duygusal tükenme (F: 0,855; $p > 0,05$), duyarsızlaşma (F: 1,165; $p > 0,05$) alt boyut puanlarının ve genel olarak tükenmişlik (F: 1,701; $p > 0,05$) puanlarında bankada çalışama süresine göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel başarıda eksiklik (F: 2,769; $p < 0,05$) puanlarında bankada çalışma süresine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. 11-15 yıldır çalışanların Kişisel Başarıda Eksiklik skoru 16-20 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur

Tablo 12.**Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının bankadaki görevine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları**

Alt Boyut	Görev	N	\bar{X}	SS	Min.	Max	F	p
Duygusal Tükenme	Yetkili yrd	13	2.00	0.930	0.29	3.71	1.035	0.378
	Yetkili	63	2.15	0.849	0.14	3.86		
	yönetmen	111	2.04	0.812	0.14	4		
	Müdür	13	1.73	0.619	0.57	2.86		
	Toplam	200	2.05	0.822	0.14	4		
Kişisel Eksiklik Başarıda	Yetkili yrd	13	2.44	0.795	1	4	2.409	0.068
	Yetkili	63	2.35	0.718	0.17	3.67		
	yönetmen	111	2.56	0.629	1	3.83		
	Müdür	13	2.13	0.811	1	3.17		
	Toplam	200	2.46	0.688	0.17	4		
Duyarsızlaşma	Yetkili yrd	13	1.15	1.008	0	2.5	0.078	0.972
	Yetkili	63	1.21	1.007	0	3.5		
	yönetmen	111	1.18	1.009	0	4		
	Müdür	13	1.31	0.879	0	2.5		
	Toplam	200	1.20	0.994	0	4		
Tükenmişlik Genel	Yetkili yrd	13	2.06	0.598	1.07	2.87	1.559	0.201
	Yetkili	63	2.11	0.563	0.13	3.4		
	yönetmen	111	2.13	0.417	1.13	3.4		
	Müdür	13	1.83	0.405	1.2	2.6		
	Toplam	200	2.10	0.482	0.13	3.4		

Tükenmişlik ve alt boyut puanlarının bankadaki görevine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucuna göre, duygusal tükenme (F: 1,035; $p>0,05$), kişisel başarıda eksiklik (F: 2,409; $p>0,05$), duyarsızlaşma (F: 0,078; $p>0,05$) alt boyut puanlarının ve genel olarak tükenmişlik (F: 1,559; $p>0,05$) puanlarında bankadaki görevine göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.8.3. Aylık Gelir Değişkeni

Tablo 13.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının aylık gelire göre tekyönlü varyans analiz sonuçları

Alt Boyut	Aylık Gelir	N	\bar{X}	SS	Min.	Max	F	P
Duygusal Tükenme	1800-2501	16	2.10	0.891	0.29	3.71	1.426	0.227
	2501-3500	42	2.20	0.890	0.14	3.86		
	3501-4500	33	2.14	0.878	0.43	3.71		
	4501-6000	74	2.04	0.777	0.14	4		
	6001 ve üzeri	35	1.78	0.717	0.29	3.71		
	Toplam	200	2.05	0.822	0.14	4		
Kişisel Başarıda Eksiklik	1800-2501	16	2.44	0.707	1	4	0.756	0.555
	2501-3500	42	2.36	0.715	0.17	3.67		
	3501-4500	33	2.38	0.710	0.17	3.67		
	4501-6000	74	2.56	0.631	1	3.83		
	6001 ve üzeri	35	2.42	0.754	1	3.5		
	Toplam	200	2.46	0.688	0.17	4		
Duyarsızlaşma	1800-2501	16	1.19	1.014	0	2.5	0.518	0.722
	2501-3500	42	1.26	0.919	0	3		
	3501-4500	33	1.02	1.079	0	3.5		
	4501-6000	74	1.28	1.063	0	4		
	6001 ve üzeri	35	1.11	0.850	0	2.5		
	Toplam	200	1.20	0.994	0	4		
Tükenmişlik Genel	1800-2501	16	2.11	0.550	1.07	2.87	1.148	0.335
	2501-3500	42	2.14	0.541	0.13	3.4		
	3501-4500	33	2.09	0.571	0.6	3		
	4501-6000	74	2.15	0.395	1.13	3.4		
	6001 ve üzeri	35	1.95	0.445	1.2	3.13		
	Toplam	200	2.10	0.482	0.13	3.4		

Tükenmişlik ve alt boyut puanlarının aylık gelire göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucuna göre, duygusal tükenme (F: 1,426; $p>0,05$), kişisel başarıda eksiklik (F: 0,756; $p>0,05$), duyarsızlaşma (F: 0,518; $p>0,05$) alt boyut puanlarının ve genel olarak tükenmişlik (F: 1,148; $p>0,05$) puanlarında aylık gelire göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.9. Maslach Tükenmişlik Ölçeği İle Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

H_{5a}: Kabullenici sessizlikle, duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{5b}: Kabullenici sessizlikle, duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{5c}: Kabullenici sessizlikle, kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6a}: Korunmacı sessizlikle, duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6b}: Korunmacı sessizlikle, duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6c}: Korunmacı sessizlikle, kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{7a}: Korunmacı sessizlikle, duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{7b}: Korunmacı sessizlikle, duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{7c}: Korunmacı sessizlikle, kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Örgütsel tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği arasındaki korelasyon analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8
1 Duygusal Tükenme	r	-----							
	p	-----							
2 Kişisel Başarıda Eksiklik	r	-0.084	-----						
	p	0.239	-----						
3 Duyarsızlaşma	r	.281**	-.267**	-----					
	p	0.000	0.000	-----					
4 Tükenmişlik Genel	r	.826**	.432**	.346**	-----				
	p	0.000	0.000	0.000	-----				
5 Kabullenici Sessizlik	r	0.030	0.050	-0.028	0.045	-----			
	p	0.677	0.480	0.697	0.529	-----			
6 Korunmacı Sessizlik	r	-0.078	-0.048	-0.034	-0.099	.481**	-----		
	p	0.270	0.499	0.628	0.161	0.000	-----		
7 Korunmacı Sessizlik	r	-0.023	.143*	-.220**	0.003	0.033	0.011	-----	
	p	0.744	0.043	0.002	0.971	0.639	0.880	-----	
8 Sessizlik Genel	r	-0.041	0.089	-.170*	-0.029	.643**	.672**	.663**	-----
	p	0.564	0.211	0.016	0.685	0.000	0.000	0.000	-----

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir. (2-tailed).

* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed).

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre kabullenici sessizlik ile duygusal tükenme arasında ($r=0.03$; $p>0.05$) ilişki yoktur, kabullenici sessizlik ile duyarsızlaşma arasında ($r=-0.028$; $p>0.05$) ilişki yoktur, kabullenici Sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında ($r=0.05$; $p>0.05$) ilişki yoktur. **H_{5a}, H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri reddedilmiştir.**

Korelasyon analizi sonuçlarına göre korunmacı sessizlik ile duygusal tükenme arasında ($r=-0.078$; $p>0.05$) ilişki yoktur, korunmacı sessizlik ile duyarsızlaşma arasında ($r=-0.034$; $p>0.05$) ilişki yoktur, korunmacı Sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında ($r=-0.048$; $p>0.05$) ilişki yoktur. **H_{6a}, H_{6b} ve H_{6c} hipotezleri reddedilmiştir.**

Korelasyon analizi sonuçlarına göre korumacı sessizlik ile duygusal tükenme arasında ($r=-0.023$; $p>0.05$) ilişki yoktur, Korumacı sessizlik ile duyarsızlaşma arasında ($r=-0.220$; $p<0.01$) negatif yönlü zayıf düzeyde ilişki vardır, Korumacı sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında ($r=0.143$; $p<0.05$) negatif yönlü zayıf düzeyde ilişki vardır. **H_{7a} hipotezi reddedilmiş, H_{7b} ve H_{7c} hipotezi kabul edilmiştir.**

Korelasyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel Tükenmişlik ile Örgütsel Sessizlik arasında ($r=-0.029$; $p>0.05$) ilişki yoktur. **H₈ hipotezi reddedilmiştir.**

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Örgütsel tükenmişliğin ve örgütsel sessizliğin kavramsal olarak incelenip bir uygulama ile açıklanmaya çalışıldığı bu çalışmada öncelikle çalışmanın kavramsal sonuçlarına bakmak gerekecektir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik birbirinin yadsıması sayılabilecek iki kavramdır. Bireylerin örgüt içindeki sessizlikleri sonucunda tükenmişlik yaşamaları veya tükenmişlik yaşayan bireylerin sessiz kalmaları şeklinde birbirleri ile ilişki sağlanabilmektedir. Çalışmamızda kavramsal olarak ele aldığımız sessiz kalma davranışının, bireylerin/işgörenlerin örgüt içinde özgüven eksikliği, değersiz hissetmeleri, görüşlerinin dikkate alınmayacağını düşünmeleri gibi birçok nedenden kaynaklandığı görülmektedir. Bir davranış veya tepki olarak sessizlik, örgütte olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bireysel bir davranış biçimi olması ön planda olsa da sessizlik bazı durumlarda örgüt yöneticilerinden de kaynaklanabilmektedir. Örgüt yöneticilerinin işgörelere yansıttıkları kendi kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak bireylerin sessiz kaldığı şeklinde değerlendirme yapılabilir. Yöneticilerin sert ve ketum duruşları işgörenler ile olan ilişkilerini etkilemektedir. Tam tersi olabilecek şekilde işveren yöneticilerin rahat ve umursamaz hal ve tutumları da işgörenler açısından olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu iki işveren duruşu, yöneticileri oldukları örgüt bağlamında, olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel sessizliğin bir psikolojik sonuç olduğundan çalışmamızda bahsetmiştik. Bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak adına hem işgörenlerin iş etiği ve ahlakı kapsamında davranışlarını iyi bir boyuta taşımak hem de işveren yöneticilerin örgütteki bireylerle aralarında kurabilecek tutarlı ilişkiyi kontrol altına almak ilaveten psikolojik destek ve yardım verebilecek insanlarla çalışmaları doğru bir davranış ve çözüm olabilecektir. Gün geçtikçe daha zor bir hal alan hayat şartları bireylerin işleri ile olan ilişkilerini de etkilemektedir. Bu kapsamda bireyler/işgörenler çalıştıkları işlerini kaybetme ve içinde buldukları yaşam standardının düşmesi korkusu ile buldukları örgütte sessiz kalmayı da seçebilmektedir. İşini kaybetme korkusu ile sessizlik davranışı sergileyen bu bireyler, sessiz kalmaları durumunda işlerine devam edecekleri düşüncesine kapılabilmektedirler.

Örgütte sessizliğin yol açtığı tükenmişlik durumu hem psikolojik hem de fiziksel boyutta yaşanabilmektedir. Fiziksel belirtilerde, yüksek tansiyon, bel, sırt ve boyun ağrıları, metabolizmada sıklıkla bozulma, uykusuzluk gibi rahatsızlıklara sürekli

olarak rastlanmaktadır. Duygusal belirtiler artan gerginlik, aşırı sinirlilik, saldırganlık, işe karşı memnuniyetsizlik ve öfke olarak sınırlanabilmektedir. Bir süreç olarak nitelendirilen tükenmişlik, bireylerin/işgörenlerin örgütte psikolojik ve fiziksel olarak yaşananlar karşısında gelebilecekleri son noktadır. Bireyin kendisinden başlamak üzere, müşterilere, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, bireyin sosyal hayatına, ailesine ve bütünüyle iş hayatı ve örgütüne ciddi anlamda olumsuz etki eden örgütsel tükenmişlik kavramı, önlem alınmadığı takdirde, bireyin geri dönüşü olmayan kararlar almasına neden olabilecektir.

Örgütsel sessizliğin, örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada uygulama olarak gösterilen araştırmanın sonuçları ise daha önce yapılan araştırmaların sonuçları ile benzer doğrultudadır.

Yapılan madde analizleri sonucunda örgütsel sessizliğin alt boyutlarından korumacı sessizlik diğer boyutlara göre daha öndedir. Bireyler sessiz kalma nedenlerini en fazla birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarını koruma içgüdüsüne dayandırmaktadır. Bu örgütsel sessizlik alt boyutu için örgüt yöneticilerinin birlikte çalıştığı işgörelere karşı daha yapıcı ve yönlendirici davranışlar sergilemesi, işgörenin işe dair fikir, öneri ve eleştirilerinin dikkate değer olduğunu işgörelere hissettirmesi, aynı düzeyde görev yapan işgörelere arasında gözle görülür biçimde ayrımcılık yapmaması önemli adımlar olabilecektir. Günümüz çalışanlarının korkulu rüyası haline gelen performans sisteminin doğru işletilmesi ve yönetilmesi de ayrıca önem arz etmektedir. Belirli dönemler halinde yapılan bu ölçme ve değerlendirmenin işgörelere arasında zaman zaman adil olmadığı yönünde görüşler oluşabilmektedir. Bu durumun kaynağı olarak görülen yöneticilerin aynı düzeyde bulunan işgörelere arasında ayrımcılık, kayırma gibi diğer işgörelere tarafından farkedilebilecek davranışlar sergilememesi, örgütün yüklendiği iş yükünün işgörelere arasında adil bir şekilde dağıtılması ve maaş ile diğer ödüllendirmenin (prim, tatil, vb) hakkaniyet kuralları çerçevesinde yapılması işgörelere tarafında yöneticinin benimsenmesine yardımcı olabilecektir. Örgütlerin işgörelere aidiyet duygusunu geliştirebilmek adına özel günlerinde yanında olabilmesi işgörenin kendisini önemli hissetmesini sağlayabilecektir. Aynı şekilde Maslach tükenmişlik ölçeğinin kullanıldığı madde analiz sonucuna bakıldığında, bireylerin yaşadıkları tükenmişliğin nedeni olarak en fazla kişisel başarılarında eksiklik alt boyutu öne çıkmaktadır. Tükenmişliğin son alt boyutu olan kişisel başarıda düşüklük yaşama hissi ya da kişisel başarı hissinde azalma

bireyin işindeki başarı ve yeterlilik duygularını temsil etmektedir. Bu alt boyut için örgüt yöneticilerinin işgörenlerin kariyerleri konusunda danışmanlık yapacakları bölümlerin oluşturulabilmesi, yöneticilerin işgörenlerle ilişkili kariyer planlamasını yaparken kendisine yakın işgöreni seçmek yerine başarılı işgöreni gözetebilmesi, örgütteki işgörenlerin ilgi ve isteklerini önemseyerek buldukları örgütte onlara yükselme imkanı sağlayacak şartların oluşturulabilmesi önerilebilir.

Sessizlik ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında korunmacı sessizlik maddelerinin yani bireylerin alacakları tepkiler ve değersiz hissetmekten korktukları için sessiz kalma davranışını sergilediklerini gösteren oran diğer alt boyut oranlarından (korunmacı ve kabullenici) daha yüksektir. Bireylerin sessiz kalma davranışlarını en düşük oranla kabullenici olma nedenleri olan görüşlerini beyan etmeme göstermektedir. Bu sessizlik alt boyutunda kendisini ve ailesini hem maddi hem manevi yönden ayrıca algıladığı dış tehditlerden kendisini korumak amacıyla görüş, bilgi ve düşüncelerini diğer bireylerden saklamayı tercih eden işgörenin örgüt için değerli ve önemli olduğunun hissettirilmesi, örgüt içi toplantılarda işgörene görev ve söz hakkı verilmesi işgörenin örgüte yeniden kazandırılabilmesine olanak sağlayabilecektir. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarında ise, bireylerin en fazla duygusal tükenme en az duyarsızlaşma yaşadıkları görülmektedir. Bu da çalışmamızda yer alan banka çalışanlarının yaptıkları işlerden psikolojik olarak etkilendiklerini ama duyarsız kalma alt boyutunda daha az etkilenme yaşadıklarını göstermektedir. Çalışanın enerjisinin ve duygusal kaynaklarının azalması hali olarak tanımlanan duygusal tükenme, tükenmişliğin başlangıç noktası ve en net işarettir. Duygusal olarak tükenen birey taşıdığı yoğun duygu yükünün baskısı altında ezilmekte olduğundan kendisini işine verememektedir. Birey bu baskı altında kendini işini yapmaya zorlamakta, bu zorunlulukla birlikte işini yapabilmek amacıyla hizmet verdiği diğer bireylerle ilişkisini minimum düzeye çekmektedir. Tükenmişliği önleme yollarından biri olan örgüt geliştirme konusunda değişim gösteren ve dönemin gelişimine uyum sağlayan örgütlerin işgörenleri yenilenen enerjileri ile sorumluluklarını yerine getirme, problemleri çözme gibi konularda daha istekli ve başarılı olabilecektir. Örgüt yöneticilerinin ortamı olumlu ve kayda değer kılmaya gayreti, ekipler arası ortak çalışma alanları yaratabilmesi, çalışma ortamlarının işgörenleri etkileyecek derecede iyileştirilip çalışanın stres düzeyinin düşürülebilmesi işgörenin duygusal olarak kazanımı konusunda yardımcı olabilecek etkenlerdendir.

Araştırmamızın bağlayıcı noktası olan örgütsel sessizliğin örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisini açıklamak için yapılan ve bu iki kavram arasındaki korelasyon (bağlantı) analizi sonucuna göre kişisel başarıda eksiklik ve korumacı sessizlik arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki, duyarsızlaşma ve korumacı sessizlik arasında ters yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Bu analiz sonuçlarına göre banka çalışanlarının işlerinde başarısız ve yetersiz olduklarını düşünmeleri ile çalıştıkları takım arkadaşlarını koruma ihtiyacı hissettikleri için sessiz kalmaları arasında doğrusal fakat zayıf düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir. Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından biri olan duyarsızlaşma (müşterilerine yansıttıkları değersiz hissettirebilen davranışlar ve işlerini ciddiye almada yetersiz kalmaları durumu) ile Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından olan korumacı sessizlik arasında zayıf düzeyde ters yönlü bir ilişki olduğu söylenmektedir. Son olarak Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından olan duyarsızlaşma ile örgütsel sessizlik arasındaki ters yönlü ilişki, bankacıların duyarsızlaşma davranışlarını devam ettirdikleri müddette örgütte sessiz kalma davranışlarının negatif yönlü bir değişime uğrayacağını göstermektedir.

Bu kapsamda örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik yaşayan banka çalışanlarının hem psikolojik hem de fiziksel destek alabilmeleri konusunda yöneticileri tarafından fırsat verilmelidir. Tükenmişlik ve sessizliğin nedenleri arasında yer alabilecek konumda olan yöneticilerin de bu imkanlardan örgütün faydasına olabilecek şekilde yararlanmaları önerilebilir. Tükenmişlik ve sessizlik kavramları, örgüt içerisinde sessiz kalma davranışının bir sonucu olarak işgörenlerin tükenmişlik yaşamaları şeklinde örgüte olumsuz sonuçlar doğuracağı, önlemlerin alınmadığı takdirde hem bireysel hem de örgütsel zararlara uğranabileceği şeklinde açıklanabilmektedir.

Çalışmamıza konu olan örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda işgörenlerin sessizlik eylemini tercih etmelerinin başında örgüt yapılarındaki etki ön plana çıkmaktadır. İlâveten işgörenin işine dair endişeleri, diğer işgörenlerle olan ilişkileri etkileyici nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde özellikle yöneticilerin işgörelere karşı olumsuz duruşları işgörenin işe ilişkin fikir ve görüşlerini açıklamaktan kaçınmasına neden olmaktadır. Ayrıca yöneticinin adil olmayan performans yönetimi ve ayırımçı davranışları işgörenleri çoğunlukla sessizliğe itmektir. Yapılan araştırmalarda göze çarpan diğer önemli bir unsur ise işgörenin

örgüt içindeki hatalı uygulamaları yöneticilerle paylaşmaktan rahatsızlık duymasıdır. Yöneticilerin bildirilen hatalı uygulamaları dinleme konusundaki isteksiz ve diğer işgörenleri suçlayıcı davranışları bildirim yapan ya da fikir beyan eden işgöreni husursuz etmektedir. Yapılan diğer araştırmalar işgörenin beyan ettiği fikirlerin kayda değer bulunmaması ve fark yaratmayacağı endişesi taşıması işgörenin kendisini değersiz hissetmesine neden olmaktadır.

Yapılan diğer araştırmalarda örgütün prestij ve marka değerini korumaya yönelik önlemler alınarak sessizliğin azaltılması ve işgören bağlılığını arttıran olumlama ve önerilerde bulunulduğu görülmektedir. İşgören performans yönetimi ve kriterlerinin iyileştirilmesi konusunda rastlanılan çok az sayıdaki çalışmaların arttırılarak örgütsel sessizlik kavramının kurum içinde azaltılması sağlanabilir. Küreselleşmenin de etkisi ile artık hemen hemen her örgüt içinde oluşturulan ve örgütün misyon ve vizyonunun anlatıldığı değerlerin örgüt içinde gerçek anlamda kullanımının sağlanması sessizlik ve tükenmişlik kavramlarının en az düzeye indirilmesine fayda sağlayacağını söylemek mümkündür.

Araştırmamızda banka çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik durumlarının yaşanması karşısında, bu iki durumun alt boyutları ve nedenlerinden hangisi ya da hangilerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik durumlarına katkı sağladığı açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmamız sonucunda Maslach tükenmişlik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre korumacı sessizlikle duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki; Korumacı sessizlikle kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmamıza konu evrenden alınan anket sonuçlarına göre örgütsel tükenmişliğin örgütsel sessizliğe bir etkisi olmadığı görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- ACCI, BCA. (2002). Employability Skills for the Future, http://www.dest.gov.au/sectors/training_skills/publications_resources/other_publications. Erişim tarihi: 10.02.2019.
- Akçamete, G., Kaner, S.&Sucuoğlu, B. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Akar, H. (2018). A Meta-Analysis Study, Organizational Silence in Educational Organizations, International Journal Of Eurasia Social Sciens, Vol:9, Issue:32, PP (1077-1098)
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 184-199.
- Akin, U.&Ulusoy, T. (2016). The Relationship Between Organizational Silence and Burnout Among Academicians: A Research on Universities in Turkey, International Journal of Higher Education, 5(2), 46-58.
- Aktaş, H.&Şimşek, E. (2012). Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmini Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26, Mayıs, İzmir.
- Aktaş, H.&Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya.
- Aktaş, H.&Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi, 11(24), 2005-230.

- Aldemir, C., Ataol, A.&Budak, G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, 103-106, İzmir.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara
- Altın, V. (2015). Tükenmişlik Sendromu ve Denizli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Arık, A.&Turunç, Ö. (2016). Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü: Isparta Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama, Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi, 3(6), 109-130.
- Ayan, A., Ünsar, A.S.&Oğuzhan, A. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), 508-538.
- Aydın, İ.P. (2002). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, P.İ. (2002). İş Yaşamında Stres, Pegama Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, S. (2007). İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A.B., Demorouti, E.&Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands Resources Model to Predict Burnout and Performance, Human Resource Management, 43(1), 83-104.
- Bakker, A.B.,Le Blanc, P.M.&Schaufeli, W.B. (2005). Burnout Contagion Amongintensive Care Nurses, Journal of Advanced Nursing, 51(3), 276-287.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, 84(2), 191-215.
- Barçın, N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Beer, M.&Eisentat, R.A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, MIT Sloan Management Review, 41(4), 29-40.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Brinsfield, C.T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Ohio State University, USA.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Ceyhan, A.&Siliğ, A. (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler, Sosyal Bilimler Dergisi, 5, 43-53.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- Çakır, E. (2017). Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerinde Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Çam, O. (1989). Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, İzmir.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1), 62-77.
- Çitli, İ.İ. (2015). Örgütsel Sessizlik il Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, E.&Cömert, M. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, e-ISSN:2146-5983, Sayı: 49, 148-165

- Demirel, Y.&Yücel, M. (2017). Sosyal Destek ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 310-321.
- Derin, N.&Demirel, E.T. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 17(2), 509-530.
- Dincerol, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Diñç, K. (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu, Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- Doğın, Z.&Nazlıoğlu, E.H. (2010). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 12(3), 97-116.
- Doğın, S.&Kır, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışın Performansı İlişkisi. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(4), 2-14.
- Durak, İ. (2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Ebik, E.G. (2017). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ehtiyar, R.&Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel, Tourism and Hospitality Management, 14(1), 51-68.

- Efe, D. (2018). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Eren, E. (1979). Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul
- Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beya Yayınları, İstanbul.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ergin, C. (1996). Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye Sağlık Personeli Normları, 3P Dergisi, 4(1)
- Eroğlu, F. (2006). Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Freudenberger, N.J.&Pichelson, G. (1981). Burnout How to Beat the High Cost of Success, Banton Books, Doubleday-CompanyInc, New York.
- Gençyürek, D. (2014). Türkiye'deki Üniversitelerin Eğitim Fakülteleri Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümler Müzik Eğitimi Anabilim Dallarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Sendromunun Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Müzik Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Gephart, J.J.K., Detert, J.R., Trevin, L.K.E.&Amy, C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work, Research in Organizational Behavior, 29, 1-31.
- Girgin, G. (1995). İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi: İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gökçakan, Z.&Özer, R. (1999). Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik, Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları, 9, 1-19.

- Gökçakan, Z.&Özer, R. (1999). Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik: Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müd. Yy , 9.
- Görcü, B. (2013). İçgörü ve İnanç, <http://blog.milliyet.com.tr/icgoru-ve-inanc/Blog/?BlogNo=51206>, Erişim tarihi, 10.02.2019.
- Guzman, D.E (2017). Zamanı Yönetmek Hayatı Yönetmektir, <http://eskisehiraktiffelsefe.org/zamani-yonetmek-hayati-yonetmektir-2/> , Erişim tarihi: 03.03.2019.
- Gülseyil Dalkılıç, O. (2014), Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Ankara.
- Gürbüz, H.&Karapınar, M. (2014). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Kriterlerine Göre Ölçülmesi, Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi, 10(23), 267-278.
- Gürbüz, H., Tutar, H.&Başpınar, N.Ö. (2009). Burnout Levels of Executive Lecturers: A Comparative Approach in Three Universities: Sosyal Bilimler Dergisi, 18-83.
- Gürsel, M., İzgar, H., Altınok, V., Kesici, S., Bozgeyikli, H., Sürücü, A.&Negis, A. (2003). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Eğitim Kitapevi, Konya.
- Harvey, J.B. (1988). The Abilene Paradox and Other Meditations on Management, Lexington, MA:Lexington Books.
- Hasan, G.Ü.L&Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF Dergisi, 1(2), 80-134.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35, 1-2
- Hock, R.R. (1988). Professional Burnout Among Public School Teachers Public Personel Management, 17(2), New York.

- İlgün, E. (2010). İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İraz, R.&Ganiyusufoğlu, A. (2011). Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(21), 452-472.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L.&Schuler, R.S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomen, Article in Journal of Applied Psychology, 71(4), 630-640.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kalay, F., Oğrak, A.&Nişancı, Z.N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama, Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(2), 127-143.
- Kır, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Kızıldere, C.&Kalay, F. (2015). İş Hayatındaki Tükenmişlik Sendromunun Ekonomik Yansımaları: Bir Literatür Araştırması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(4), 32-46.
- 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(2), 349-162.
- M.E.B., Amaç Belirleme,
http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/01/19/972770/icerikler/amac-belirleme_239240.html, Erişim tarihi: 05.01.2019.

- Maldonado Macias, A., Camacho Alamille, R., Torres, S.G.V., Alcaraz, J.L.G.&Limon, J. (2015). Determination of Burnout Syndrome Among Middle and Senior Managers in Manufacturing Industry in Ciudad Juarez, *Procedia Manufacturing*, 3, 6459-6466.
- Maslach, C.&Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives, *Applied&Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C.&Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B.&Leiter, M.P. (2001). Job Burnout, *Annual Review Psychology*, 52, New York.
- Mayhew, M.J.,Grunwald, H.E.&Dey, E.L. (2006). Breaking the Silence : Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from The Staff Perspective, *Research in Higher Education*, 47(1), 63-88.
- Megenci, C. (2015). Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey, *International Business Research*, 8(5), 223-229.
- Menemencioğlu, K.,(2013). Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma
- Meydan, H.C., Şeşen, H.&Basım, N.H. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 44-62.
- Milliken, F.J.&Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- 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, W.&Milliken, F.J. (2009). Sounds of Silence, <http://www.business.unr.edu/faculty/simmons/badm720/orgsilence.pdf> , Erişim tarihi: 03.02.2019
- Nikolaou, I., Vakola, M.&Bouradas, D. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" a Merger, *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- O'reilly, R.A. (1974). Interaction of Sodium Warfarin and Rifampin: Studies in Man, *Annals of Internal Medicine*, 81(3), 337-340.
- Ok, S. (2002). Banka İş Görenlerinin İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özyer, K., Orhan, U.&Dönmez, D. (2012). Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Dokuz Eylül İİBF Dergisi*, 27(1), 181-204.
- Örmen, U. (1992). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçınar, M. (2011). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Özdemir L.&Uğur, S.S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.

- Öztürk, H. (2014). İstanbul'daki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Mobbing ve Tükenmişlik Sendromu Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, Y. (2014). The Relationship of Authentic Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Pines, A.&Aronson, E., (1988). *Career Burnout, Causes&Cures*, New York.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B.&Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Teorical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 6(3), 513-563.
- Pratik Gevşeme Programı, (2013). <http://dengeliyasam.com.tr/ofis/pratik-gevseme-programi/uygulama>, Erişim tarihi: 13.05.2019.
- Premeaux, S.F.&Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Robbins, S.P. (1999). *Organizational Behavior*, New Jersey.
- Ryan, K.D.&Oestreich, D.K. (1991). *Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- San, İ.&Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16. UİK Özel Sayısı, 503-514.
- Sanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Schaufeli, W.B.&Enzmann, D. (1998). The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis, London.
- Schaufeli, W.B.&Greenglass, E.R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health Psychology and Health, 16, 501-510.
- Selye, H. (1997). Stress Without Distress, London.
- Shepherd, C.D., Tashchian, A.&Ridnour, R.E. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personel Sellin, *Journal of Personel Selling and Sales Management*, 31(4), 397-409.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- Siliğ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler)Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Sonnentag, S. (2005). Burnout Research: Adding an off-work and day-level Perspective, *Work&Stress Journal*, 19(3), 271-275.
- Steuer, L. (2012). *Die Komplexität des Burnout-Syndroms, Vom ersten Anzeichen bis zur Bewältigung*, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Süzer, H.D. (2013). Aynı Şirkette Kaç Yıl Çalışılır?, <http://www.capital.com.tr/ayn-sirkette-kac-yil-calisilir-haberler/18522.aspx>, Erişim Tarihi: 20.01.2019.

- Şimşek, E.&Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tangirala, S.&Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkın, F.&Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-19.
- Tayfun, A.&Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Toğa, N.(2016). *Örgütsel Adalar Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Toyçan, O., Kutlu, L., Çimen, S.&Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyonu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 2, 7, İstanbul.
- Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Üçok, D.&Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 4:2(1), 27-37.
- Ülker, F.&Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Vakola, M.&Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

- Van Dyne, L., Ang, S.,&Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1362.
- William, B.&Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları, *TJSS*, 1(1), 1-19.
- Yazgan İnanç, B.&Gürçay, S.S. (1996). *Danışma Tükenmişliği Envanteri'nin Geliştirilmesi ile İlgili Bir Ön Çalışma*, 3. Ulusal Psikoloji Danışma ve Rehberlik Kongresi, Bilimsel Çalışmaları, Çukurova Üniversitesi, 56-64
- Yeşilaydın, G.,Bayın, G.&Yılmaz, G. (2015). Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, B. (2015). *Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Zielhorst, T., Brule, D., Visch, V., Melles, M., Tienhoven, S., Sinkbaek, H., Schrieken, B., Tan, E.S.H&Lange, A. (2015). Using a Digital Game for Training Desirable Behavior in Cognitive-Behavioral Therapy of Burnout Syndrome: A Controlled Study, *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 18(2), 101-111.