



T.C.  
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE  
ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Aysun KIR

Niğde  
Mayıs, 2018

**T.C.**  
**NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE**  
**ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Aysun KIR**

Danışman : **Prof. Dr. Selen DOĞAN**

Üye : **Dr. Öğretim Üyesi Murat GÜLER**

Üye : **Dr. Öğretim Üyesi Selçuk KILIÇ**

**Niğde**

**Mayıs, 2018**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.../.../...(Tarih)

**Aysun KIR**

## ONAY SAYFASI

Prof. Dr. SELEN DOĞAN danışmanlığında AYSUN KIR tarafından hazırlanan "Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

21.05.2018

JÜRİ :

Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Murat GÜLER

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Selçuk KILIÇ



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun..... tarihli ve .....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doktor Öğretim Üyesi Hünkar GÜLER  
Enstitü Müdür Vekili

## ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilirliklerini sürdürebilmeleri için insan faktörü hayati derecede önem taşımaktadır. Örgütler çalışanlarından en yüksek verimi alabilmek için çalışanların performansıyla ilişki içinde olan, çalışan performansını etkileyen unsurları belirleyip çeşitli yönetim politikaları geliştirmektedirler.

Bu çalışmada, çalışanların performansıyla yakın ilişkisi bulunduğu düşünülen örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu kavramlarına yer verilmiş, "*Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*" araştırılmıştır.

Çalışmam boyunca değerli görüşlerinden, tecrübelerinden yararlanmama imkân veren, hiç bitmeyen enerjisi ile beni sürekli motive eden, yönlendiren tez danışmanım Prof. Dr. Sayın Selen DOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın uygulama bölümünde görüşlerini ve desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Murat AKIN ve Yrd. Doç. Dr. Murat GÜLER'e ve hayalimi gerçekleştirebilmem konusunda bana her zaman yardımcı olan tüm Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik çalışmam boyunca beni yalnız bırakmayan, yaşadığım tüm mutluluk ve sıkıntılarımı paylaşan, her zaman yanımda olan canım AİLEME ve başta Nevriye SEYHAN olmak üzere tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

**Aysun KIR**

**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN**  
**PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**KIR, Aysun**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Selen DOĞAN**

**Mayıs 2018, 138 Sayfa.**

Teknoloji çağı olarak adlandırılan 21. Yüzyılda, örgütlerin sahip olduğu teknoloji, onları rakiplerinden ayırarak rakiplerine üstünlük sağlamasında temel etmen olmaktan çıkmıştır. Çünkü günümüzde teknoloji, gerekli sermayeye sahip bütün örgütler tarafından kolaylıkla ulaşılabilen bir unsur haline gelmiştir. Bu yüzden de teknoloji faktörünün yerini artık insan faktörü almıştır. Örgütlerin birbirlerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmelerinin ve bunu sürdürebilmelerinin temel şartı, örgüt için fayda sağlayabilecek nitelikli çalışanlara sahip olmak ve onların yeteneklerinden en yüksek şekilde yararlanabilmektir.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi incelenmiştir ve çalışmanın teorik kısmında bu kavramlar açıklanmıştır. Çalışmanın ampirik kısmında ise örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı değişkenlerinin arasındaki ilişkinin araştırılması amacı ile Antalya/Manavgat ilçesindeki 2 kamu hastanesi ve 5 özel hastanenin 219 çalışanından elde edilen bilgiler doğrultusunda güvenilirlik, doğrulayıcı faktör analizi (geçerlilik analizi), t testi, varyans analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere ve sunulan önerilere araştırmanın sonuçlar kısmında yer verilmiştir.

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 bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu, Çalışan Performansı.

**ABSTRACT**  
**MASTER THESIS**  
**ORGANIZATIONAL SILENCE, BURNOUT SYNDROME AND EMPLOYEE**  
**PERFORMANCE RELATIONSHIP**

**KIR, Aysun**

**Department of Business Administration**

**Department of Management and Organization Science**

**Supervisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN**

**May 2018, 138 Pages.**

The technology that organizations have in 21<sup>st</sup> century called technology era has no longer a main factor in gaining an advantage over their competitors, by being different than the others. Because, technology in today's world has become a factor easily delivered by all organizations who have legal capital. So that, human factor has taken the place of technological factor. The main condition of providing an advantage over an organization to each other and maintain that issue is to have qualified worker who can benefit for organization and is to utilize qualified worker's abilities.

In this study, it is examined relationships between organizational silence and burnout syndrome and employee performance. A forementioned concepts is explained therotical part of the study.

Reliability, confirmatory factor analysis (validity analysis), t-test, variance analysis and correlation analysis were performed toward information obtained from 219 employees of 2 public hospitals and 5 private hospitals in Antalya/Manavgat district with the purpose of researching in the relationships among the concepts such as organizational silence, burnout syndrome and employee performance in ampirical part of the study. Obtained data and offered suggestions are in the part of the results in the study.

As a result of the research, there was a meaningful relationship between organizational silence and employee performance, also burnout syndrome and employee performance. On the other hand, any relationship was not found in generally, although there was a relatively relationship between organizational silence and subdimensions of burnout syndrome.

**Key Words:** Organizational Silence, Burnout Syndrome, Employee Performance.

## İÇİNDEKİLER

|                        |      |
|------------------------|------|
| ÖZET .....             | ii   |
| ABSTRACT .....         | iii  |
| İÇİNDEKİLER.....       | iv   |
| TABLOLAR LİSTESİ ..... | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | x    |
| EKLER LİSTESİ.....     | xii  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....          | 1 |
| 1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....          | 2 |
| 1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM ..... | 2 |
| 1.4. ÇALIŞMANIN PLANI.....          | 3 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

|  |    |
|--|----|
| 2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE TANIMI .....  | 5  |
| 2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ..... | 7  |
| 2.2.1. İlk Dönem (1970-1980 Ortaları).....       | 7  |
| 2.2.2. İkinci Dönem (1980 Ortaları-2000).....    | 7  |
| 2.2.3. Güncel Dönem (2000 ve Sonrası Dönem)..... | 8  |
| 2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ .....          | 8  |
| 2.3.1. Planlı Davranış Teorisi .....             | 8  |
| 2.3.2. Bekleyiş Teorisi.....                     | 9  |
| 2.3.3. Kendini Uyarlama Teorisi .....            | 10 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI .....        | 11 |
| 2.4.1. Kabul Edilmiş Sessizlik.....              | 12 |
| 2.4.2. Savunma Amaçlı Sessizlik .....            | 12 |
| 2.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....             | 13 |
| 2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ.....         | 14 |
| 2.5.1. Adaletsizlik Kültürü .....                | 16 |
| 2.5.2. Sessizlik İklimi.....                     | 17 |
| 2.5.3. Örgüt Kültürü.....                        | 18 |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.4. Geçmiş Tecrübeler.....                              | 18        |
| 2.5.5. İzolasyon Korkusu .....                             | 19        |
| 2.5.6. Konuşmanın Riskli Görülmesi .....                   | 19        |
| 2.5.7. İlişkileri Zedeleme Korkusu .....                   | 20        |
| 2.5.8. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları ..... | 20        |
| 2.5.9. Yöneticinin Yapısı.....                             | 20        |
| <b>2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....</b>            | <b>21</b> |
| 2.6.1. Bireysel Sonuçlar.....                              | 21        |
| 2.6.2. Örgütsel Sonuçlar .....                             | 22        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK SENDROMU

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE ALT BOYUTLARI.....</b>                            | <b>25</b> |
| 3.1.1. Duygusal Tükenme.....   | 27        |
| 3.1.2. Duyarsızlaşma .....   | 27        |
| 3.1.3. Kişisel Başarı Duygusunda Azalma .....                                    | 28        |
| <b>3.2. TÜKENMİŞLİK SÜRECİNİN GELİŞMESİ VE TÜKENMİŞLİĞİN<br/>AŞAMALARI .....</b> | <b>29</b> |
| <b>3.3. TÜKENMİŞLİK EVRELERİ VE BELİRTİLERİ.....</b>                             | <b>30</b> |
| <b>3.4. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>                               | <b>32</b> |
| 3.4.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler.....   | 32        |
| 3.4.2. İşe ve Örgüte İlişkin Faktörler.....                                      | 34        |
| <b>3.5. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ.....</b>   | <b>36</b> |
| 3.5.1. Maslach Tükenmişlik Modeli.....   | 38        |
| 3.5.2. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli .....                                 | 38        |
| 3.5.3. Meier Tükenmişlik Modeli.....   | 39        |
| 3.5.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli .....   | 41        |
| 3.5.5. Edelwich ve Brodsky Modeli .....  | 43        |
| 3.5.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....                                | 43        |
| 3.5.6.1. Kimlik, Rol Karmaşası.....  | 44        |
| 3.5.6.2. Yeterlilik, Yetersizlik.....  | 44        |
| 3.5.6.3. Verimlilik, Durgunluk.....  | 44        |
| 3.5.6.4. Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı.....                                 | 45        |
| <b>3.6. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....</b>                                | <b>45</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.6.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları ..... | 45        |
| 3.6.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları.....  | 48        |
| 3.6.2.1. Personel Seçimi.....   | 49        |
| 3.6.2.2. Örgüt Geliştirme .....   | 50        |
| 3.6.2.3. Yönetim Geliştirme.....  | 50        |
| 3.6.2.4. Çatışma Yönetimi .....   | 50        |
| 3.6.2.5. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi.....                          | 51        |
| 3.6.2.6. Performans Değerlendirme .....                                   | 51        |
| 3.6.2.7. Sosyal Destek.....   | 51        |
| 3.6.2.8. Kariyer Danışmanlığı.....  | 52        |
| <b>3.7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI.....</b>                                  | <b>52</b> |
| 3.7.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları .....                              | 52        |
| 3.7.2. Tükenmişliğin İş Yaşamına ve Örgütsel Sonuçları .....              | 53        |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.1.ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....</b>                           | <b>55</b> |
| 4.1.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler.....                                      | 56        |
| 4.1.1.1.Yetenek .....  | 56        |
| 4.1.1.2. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği.....  | 57        |
| 4.1.1.3. Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzı.....  | 57        |
| 4.1.1.4. Eğitim.....   | 57        |
| 4.1.1.5. Yükselme Olanığı ve Kariyer Yönetimi.....   | 58        |
| 4.1.1.6. Adaletli Ödül ve Performans Değerlendirme Sistemlerinin Olması....                | 58        |
| <b>4.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ .....</b> | <b>59</b> |
| 4.2.1. Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi.....                            | 60        |
| 4.2.2. Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı İlişkisi .....                            | 60        |
| 4.2.3. Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi .....                          | 62        |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b> | <b>64</b> |
|--------------------------------------|-----------|

|   |            |
|---|------------|
| <b>5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....</b>   | <b>64</b>  |
| 5.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....   | 65         |
| <b>5.3.ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....</b>   | <b>72</b>  |
| <b>5.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ, HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA SORULARI.....</b>   | <b>73</b>  |
| <b>5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>   | <b>75</b>  |
| 5.5.1. Örneklem Yöntemi .....   | 75         |
| 5.5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....   | 75         |
| 5.5.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....   | 76         |
| 5.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....   | 76         |
| 5.5.2.3. Çalışan Performansı Ölçeği .....   | 76         |
| 5.5.2.4. Tükenmişlik Sendromu Ölçeği .....  | 77         |
| 5.5.2.5.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri .....   | 77         |
| 5.5.2.5.1.Güvenilirlik Analizleri .....   | 77         |
| 5.5.2.5.1.1.Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....  | 78         |
| 5.5.2.5.1.2.Tükenmişlik Sendromu Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....  | 79         |
| 5.5.2.5.1.3.Çalışan Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....   | 80         |
| 5.5.2.5.2. Yapısal Geçerlilik Analizi (Doğrulayıcı Faktör Analizi).....   | 80         |
| 5.5.3. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması .....   | 83         |
| 5.5.4. Verilerin Değerlendirilmesi.....   | 83         |
| <b>5.6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>   | <b>84</b>  |
| 5.6.1. Değişkenlerin Ortalaması .....   | 84         |
| 5.6.2.Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansına İlişkin Alguların Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu..... | 85         |
| 5.6.3. Korelasyon Analizi .....   | 93         |
| 5.6.4. Hipotez Sonuçları .....  | 97         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>  | <b>101</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>113</b> |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>127</b> |

## TABLULAR LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablo 2.1</b> : Çalışan Sessizliğinin Boyutları .....   | 11 |
| <b>Tablo 3.1</b> : Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri.....  | 31 |
| <b>Tablo 3.2</b> : Tükenmişlik Modelleri.....  | 37 |
| <b>Tablo 3.3</b> : Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları .....   | 46 |
| <b>Tablo 3.4</b> : Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları .....   | 49 |
| <b>Tablo 5.1</b> : Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....  | 65 |
| <b>Tablo 5.2</b> : Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı .....   | 65 |
| <b>Tablo 5.3</b> : Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....   | 66 |
| <b>Tablo 5.4</b> : Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....  | 67 |
| <b>Tablo 5.5</b> : Katılımcıların Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....   | 68 |
| <b>Tablo 5.6</b> : Katılımcıların Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....  | 69 |
| <b>Tablo 5.7</b> : Katılımcıların Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılımı .....  | 70 |
| <b>Tablo 5.8</b> : Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı.....   | 71 |
| <b>Tablo 5.9</b> : Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....   | 78 |
| <b>Tablo 5.10</b> : Tükenmişlik Sendromu Ölçeği Güvenirlilik Analizi .....   | 79 |
| <b>Tablo 5.11</b> : Çalışan Performansı Ölçeği Güvenirlilik Analizi .....  | 80 |
| <b>Tablo 5.12:</b> Çalışan Performansı Ölçeğinin Tek Boyutlu Yapısal Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi.....   | 81 |
| <b>Tablo 5.13:</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Üç Boyutlu Yapısal Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi.....   | 81 |
| <b>Tablo 5.14:</b> Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Üç Boyutlu Yapısal Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi 1.....   | 82 |
| <b>Tablo 5.15:</b> Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Üç Boyutlu Yapısal Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi 2.....   | 83 |
| <b>Tablo 5.16:</b> Değişkenlerin Ortalamaları .....  | 84 |
| <b>Tablo 5.17:</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı Ölçeklerine İlişkin Algılarının Cinsiyetine Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları .....   | 85 |
| <b>Tablo 5.18:</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı Ölçeklerine İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları ..... | 87 |
| <b>Tablo 5.19:</b> Araştırma Değişkenlerinin Hastanedeki Görevlerine Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Varyans Analizi Tablosu .....  | 90 |
| <b>Tablo 5.20:</b> Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Farklılık Yaratın Grupların Tukey Testi Sonuçları.....  | 91 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 5.21:</b> Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları.....                      | 92 |
| <b>Tablo 5.22:</b> Tükenmişlik Sendromu Toplamına İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları.....              | 91 |
| <b>Tablo 5.23:</b> Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutuna İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları.....           | 92 |
| <b>Tablo 5.24:</b> Örgütsel Sessizlik Toplamına İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları.....                | 92 |
| <b>Tablo 5.25:</b> Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar..... | 94 |
| <b>Tablo 5.26:</b> Hipotez Sonuçları.....   | 97 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 2.1: Planlı Davranış Teorisi .....                                   | 9  |
| Şekil 2.2: Çalışanların Sessiz Kalmalarına Neden Olan Faktörler .....      | 16 |
| Şekil 3.1: Duyarsızlaşma Basamakları.....                                  | 28 |
| Şekil 3.2: Örgütsel Tükenmişlik Modeli.....                                | 34 |
| Şekil 3.3: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli .....                             | 38 |
| Şekil 3.4: Meier Tükenmişlik Modeli Boyutları.....                         | 40 |
| Şekil 3.5: Cherniss Tükenmişlik Modeli'ne Göre Tükenmişlik Süreci .....    | 42 |
| Şekil 5.1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....               | 65 |
| Şekil 5.2: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....                          | 66 |
| Şekil 5.3: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı .....                | 67 |
| Şekil 5.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....           | 68 |
| Şekil 5.5: Katılımcıların Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....  | 69 |
| Şekil 5.6: Katılımcıların Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı ..... | 70 |
| Şekil 5.7: Katılımcıların Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılımı.....       | 71 |
| Şekil 5.8: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı .....            | 72 |
| Şekil 5.9: Araştırmanın Modeli.....  | 73 |

## EKLER LİSTESİ

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| EK.1: ANKET FORMU.....     | 127 |
| EK.2: İZİN DİLEKÇESİ ..... | 130 |
| EK.3: ÖZ GEÇMİŞ .....      | 138 |



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Günümüzdeki yoğun rekabet koşullarına uyum sağlamak ve yüksek müşteri beklentilerini hızlı, etkin bir şekilde karşılayabilmek ve kalitenin sürekli artırılabilmesi için çalışanlardan daha fazla sorumluluk alabilmeleri ve inisiyatif kullanmaları beklenmektedir. İşletmenin en değerli rekabet kaynaklarından olan insan unsurundan en çok yarar elde edilebilmesi adına, etkin bir örgüt ikliminin oluşturulması, çalışanların öneri, istek ve diğer geri bildirimleri için çift yönlü iletişim kanallarının kullanılması, çalışanların yöneticiler tarafından motive edilmesi ve güçlendirilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi için onlara gerekli eğitim olanaklarının sağlanması, çeşitli nedenlerle oluşan ve organizasyonu kapalı bir kutuya çeviren örgüt içi sessizliğin giderilmesi, yönetim kademesi tarafından ilgilenilmesi gereken konularındandır.

Organizasyonel başarıyı etkileyen önemli konulardan biri olan örgütsel sessizlik (Pinder ve Harlos,2001: 341); örgüt içerisinde yer alan çalışanın, iş hayatında karşılaştığı sorunlara karşı geliştirdiği çözümleri ve tavsiyeleri örgütün üst düzey yöneticileri ile paylaşmaması şeklinde ifade edilebilmektedir. Çalışanın örgütsel sorunlar ve yapılacak iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini örgüt içerisinde paylaşmaması ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik olgusunun temelini oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişimin önünde önemli bir engel olarak görülmektedir. Sessizleşen çalışanlar, zaman içinde tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalabilmekte, bilgi ve becerilerini işlerine yansıtamamaktadırlar. Bu durum çalışanların verimlilik ve performanslarının, dolayısıyla da işletmenin genel performansının düşmesine neden olabilecektir.

Son yıllarda iş hayatında görülen stresli, yoğun çalışma temposu ve yüksek sorumluluk her alanda çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını



artırmaktadır. İşlerin zamanında yetiştirilmesi zorunluluğu ve işveren talepleri, örgüt kültürü, örgüt içi sessizlik gibi birçok unsur sonucu oluşan stresli ortamda çalışan kişilerin, tükenmişlikle karşılaşma ihtimalleri yüksek olmaktadır. Tükenmişlik sendromuna yol açan etmenler, çalışan performansını da doğrudan etkileyebilmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu, çalışan performansı, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı ilişkisi, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi konularının incelendiği tespit edilmiş, ancak günümüz işletmelerinde hayati önem arz eden bu üç konunun birbirleri ile olan ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisinin araştırılmasının, bu konuda literatürdeki boşluğu dolduracağı ve alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.2. ÇALIŞMANIN AMACI**

Tüm örgütlerde olduğu gibi hastanelerin de başarılı olabilmeleri ve elde edilen başarıyı devam ettirebilmeleri için çalışanlar önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Çalışanların hastane ortamında düşüncelerini ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebilme durumları, tükenmişlik sendromu yaşamaları ve performansları üzerinde etkili olabilmekte şüphesiz ki bu durum hastanenin başarısını da etkilemektedir.

Hastanelerde örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı arasında bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma, çeşitli departman ve statüdeki hastane çalışanları üzerinde örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. İlişkinin belirlenebilmesi için Antalya/Manavgat İlçesinde 2 kamu ve 5 özel hastanede anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

## **1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM**

"Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi" başlığını taşıyan bu çalışma, teorik ve ampirik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında yer alan, örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı konuları ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır.

Ancak üç kavramın bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Konuya ilişkin veriler, Türkiye'deki çeşitli üniversitelerin kütüphanelerinden, internetten, yurt içi ve yurt dışı çeşitli süreli yayınlardan elde edilmiş olup kitap, makale ve tezlerden yararlanılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Çalışmada, teorik kısımdan sonra Antalya/Manavgat ilçesinde bulunan kamu ve özel hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümde anket verilerinin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **1.4. ÇALIŞMANIN PLANI**

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü olan giriş bölümünde; çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı yer almaktadır.

İkinci bölümde; örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi, teorileri, boyutları, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde; tükenmişlik kavramı ve alt boyutları, tükenmişlik sürecinin gelişmesi ve tükenmişliğin aşamaları, tükenmişlik evreleri ve belirtileri, tükenmişliği etkileyen faktörler, tükenmişlik modelleri, tükenmişlikle mücadele yöntemleri ve tükenmişliğin sonuçları üzerinde durulmaktadır.

Dördüncü bölümde; performans ve çalışan performansı kavramı, çalışan performansının tarihsel gelişimi ve literatürdeki yeri, performansı etkileyen faktörler ile örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisine teorik olarak yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise Antalya/Manavgat ilçesinde yer alan kamu ve özel hastanelerin çalışanlarını kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma bölümü bulunmakta ve bu bölümde araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise tez çalışmasının teorik ve araştırma bölümlerinin analizine dayalı yapılan tespitler, değerlendirmeler ve öneriler yer almaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Günümüzde, gelişen teknoloji ve sürekli değişen ekonomik faaliyetler nedeniyle, çalışma ortamında istenen sonuçları alabilmek için farklılık yaratmak, rakipler karşısında rekabet avantajı sağlayacak özelliklere sahip olmak ve aynı zamanda örgütün üyeleriyle de uyumlu bir şekilde çalışmak, iş dünyasının gereği haline gelmiştir. Söz konusu etmenler örgüt için “insan” unsurunu daha da önemli kılmıştır. Çalışanın örgüt içindeki tutum ve davranışları, performansı, örgüt kültürünü benimsemesi, örgüte sağladığı katkılar daha da önemsenmeye başlanmıştır. Birçok etmen gibi örgütsel sessizlik de çalışanların örgüt içindeki ilişkisini, performansını ve uyumunu etkileyeceğinden üzerine düşülmesi gereken bir konudur.

Örgütsel sessizlik son zamanlarda, bir kurum veya örgüt yapısında çalışanları ve yöneticileri ilgilendiren önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik kavramı açıklanacak ve örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimine, nedenlerine ve sonuçlarına yer verilecektir.

#### 2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel sessizlik geçmişten günümüze kadar birçok kavramla ilişkilendirilerek birçok kişi tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Van Dyne ve diğerleri (2003) sessizliği “çalışanların örgütteki gelişmelere karşı kasıtlı bir biçimde fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini ifade etmemeleri” olarak tanımlamaktadırlar (Timming ve Johnstone, 2015: 156).

Festinger (Çobanoğlu, 2007: 17) ise örgütsel sessizliği toplum yapısını da göz önüne alarak tanımlamıştır. Ona göre sessizlik, topluluklarda hiyerarşik yapılanmanın oluşturulması, herhangi bir eleştirinin yasaklanması olarak görülmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde yer alan çalışanların, iş hayatında karşılaştıkları birtakım sorunlara yönelik, geliştirdikleri çözümleri ve tavsiyeleri örgütün üst düzey yöneticisi ile paylaşmamaları durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 341). Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere örgütsel sessizlikten bahsedebilmek için çalışanın yapılan iş ile ilgili sorun veya çözümü iletilmesi gereken ilgili kişilerle paylaşmaması gerekmektedir.

Sessizlik, çalışanın örgütte diğer çalışanlar tarafından hoş karşılanmayacak fikirlerini ifade etmede zorluk çekmesidir. Hem çalışanlar hem de örgüt için örgütsel sessizlik kavramı, Blackman ve Sadler-Smith tarafından iki şekilde sınıflandırılmıştır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 49). Bunlar herhangi bir alanda çalışanın sessiz kalması, diğeri ise çalışanların susmaya veya herhangi bir olay karşısında sessizliğe zorlanmasıdır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571).

Örgütlerde sessizlik kavramı, aslında örgüt için çalışan bağlılığı anlamına geliyor gibi görünse de genelde örgütsel sessizlik, örgüt için olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Yani çalışanın örgütüne bağlılığı çerçevesinde örgüt lehine değil, örgüte zarar verebilen bir etken olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan ve örgütün zarar görmesine neden olan sorun, örgüt ile çalışan arasındaki bağlılığı ve iletişimi zedelemekte ve hem örgütün hem de çalışanların gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Çakıcı, 2010: 9).

Sessizlik ile ilgili temel yaklaşımlar incelendiğinde, ilk karşılaşılan yaklaşımlardan bir tanesinin sessizlik sarmalı yaklaşımı olduğu görülmektedir. Sessizlik sarmalı yaklaşımı (Çobanoğlu, 2007: 17), insanların çoğunluğu oluşturmadıkça, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek düşüncelerini ifade etme konusunda isteksiz davranmaya eğilimli olduklarını iddia etmektedir. Diğer bir yaklaşım ise fayda maliyet yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar, sessiz kalmanın getirisi ile konuşmanın bedelini karşılandırmaktadırlar. Eğer sessiz kalmanın faydası daha fazla veya konuşmanın maliyeti daha yüksek ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540).

Buna bağlı olarak her iki yaklaşıma bakıldığında, aslında çalışanın içsel bir çatışma yaşadığı konusunda hem fikir olunabilir. İçsel çatışmaya neden olabilen bu

durum, örgüt yapıları için de olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Çünkü örgüt içerisinde çalışanların edindikleri bilgi ve tecrübelerine göre var olan sorunu çözebilmek adına girişimlerinin yöneticiler tarafından engellenmesi, onların sessiz bırakılması, sorunların üstünü örtülü bırakarak çözümü daha da zorlaştırmaktadır. Bu açıklamadan da anlaşıldığı üzere örgütsel sessizlik, bir anlamda olayların veya sorunların üzerinin örtülmesi olarak da ifade edilebilir. Çalışanların bir konuda sessiz kalması ve var olan iş konusunda verimlilik sağlayamamaları sadece yöneticilerden kaynaklanan bir durum değildir. Aynı şekilde, ast-üst ilişkisinden kaynaklanan çekingenliğin de örgütsel sessizliğe yol açtığı söylenebilmektedir.

## **2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Brinsfield (2009:7), ses ile sessizlik kavramlarına dair araştırmaları sonucunda, bu kavramların literatürdeki yerini üç aşamalı bir süreç olarak ifade etmiştir. Bu aşamaları kapsayan dönemler ise ilk dönem, ikinci dönem ve güncel dönem olarak bilinmektedir.

### **2.2.1. İlk Dönem (1970-1980 Ortaları)**

Bu dönemin araştırmacıları “Ses” kavramı üzerine çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ses ve sessizliğin farklı dönemlerde ortaya çıktığını vurgulamışlardır. 1970 yılından günümüze kadar yapılan araştırmalara bakıldığında sessizliğin tüketici davranışları ve çalışanların örgütsel performansı üzerine etkileri olduğunun belirtildiği görülmektedir. Bu konuda ilk araştırmayı yapan Albert Hirschman (1970), örgütsel tatminsizlik konulu araştırmasında yaptığı sınıflandırma ile tüketicilerin verilen hizmetler karşısındaki memnuniyetsizliğini iki farklı yolla dile getirdiğini belirlemiştir. Bunlardan birincisi çıkış, yani bağlı bulunulan örgütle ilişkisini kesmesi durumudur. İkinci yol ise ses çıkarmadır. Bu bir tür protestodur. Çalışan kişiler memnuniyetsizliklerini, şikâyet yolu ile protesto edip örgüt yöneticilerine karşı bir direniş gerçekleştirerek bildirmektedirler (Buchanan- Olson ve diğerleri, 2002: 1168).

### **2.2.2. İkinci Dönem (1980 Ortaları-2000)**

Bu dönem, kavramın içeriğine yeni kavramların eklendiği bir dönem olarak bilinmektedir. Araştırmacılar sessizlik kavramının yanı sıra, olumsuz durumların

sergilenmesi, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikâyet konularına ilişkin araştırmaları ile kavramın içeriğini genişletmişlerdir. Bu araştırmaları, sessizlik kavramı ile bağlantılı olarak ifade edilebilen sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma konuları takip etmiştir (Brinsfield, 2009: 12). Sessizlik kavramı yapılan bu farklı araştırmalar ile daha fazla anlam ifade ederek günümüze kadar süregelmiştir.

### **2.2.3. Güncel Dönem (2000 ve Sonrası Dönem)**

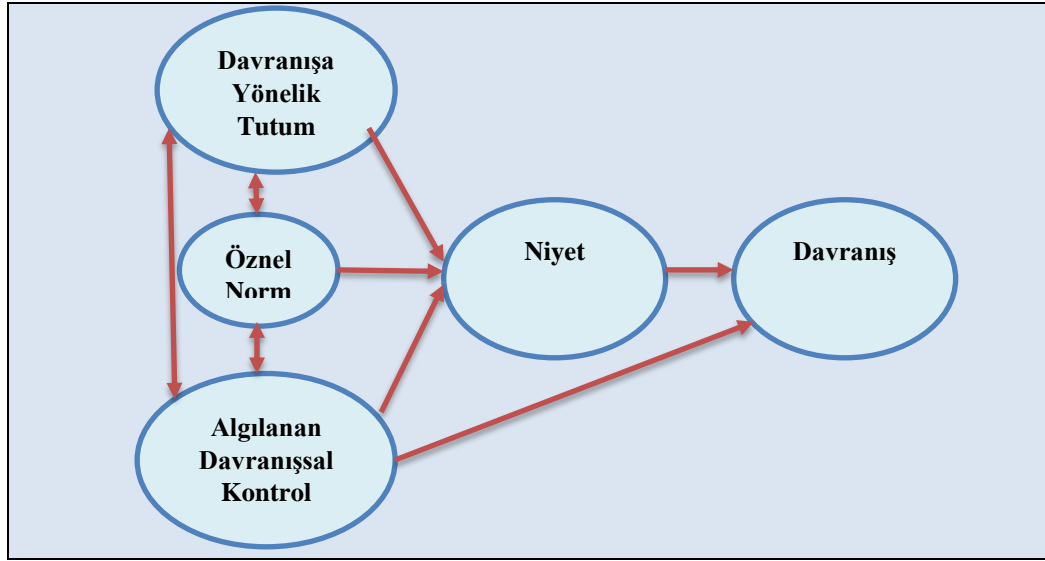
Sessizlik kavramı önceki yıllarda olduğu gibi 2000’li yıllarda da örgütlerde araştırılması gereken önemli bir konu haline gelmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 347). Morrison ve Milliken (2000)’in “örgütsel sessizlik” ve Pinder ve Harlos (2001)’un “çalışan sessizliği” konulu araştırmaları, sonraki araştırmacılara yol gösterici olmuş ve kaynak niteliği kazanmıştır.

## **2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ**

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel yapılanma içerisinde sürekli ilerlemekte olan sessizliğin oluşma sürecini araştırmışlar ve devam etme nedenlerini açıklamışlardır. Bu araştırmacıların örgütsel sessizliği, kolektif bir olgu olarak ele aldıkları ve inceledikleri görülmektedir. Örgütsel sessizliğin nedenlerinin incelenmesi sonucu ise çalışanların birçok durumdan dolayı olaylara karşı sessiz kalmayı tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar tarafından bu durumun açıklanması amacıyla farklı teoriler geliştirilmiştir. Bunlar; Planlı Davranış Teorisi, Bekleyiş Teorisi ve Kendini Uyarlama Teorisi olmak üzere 3 grupta ele alınmaktadır (Bayram, 2010: 16-20).

### **2.3.1. Planlı Davranış Teorisi**

Planlı Davranış Teorisi'nin uygulama metodu, seçilen sonuçtan karlı çıkabilmek amacıyla, yapılan davranışın ortaya çıkaracağı durumu önceden algılayıp ona uygun karar alabilmektir (Bayram, 2010: 16-20).



**Şekil 2.1: Planlı Davranış Teorisi**

**Kaynak :** Ayan, 2013: 64.

Planlı Davranış Teorisi'nde davranış şeklini tutum değil niyet oluşturmaktadır. Bu teori herhangi bir insanın sergileyeceği davranışı belirlemek ya da öngörmek için geliştirilmiştir. Ajzen ve Fishbein'e göre (Bayram, 2010: 16-20) teoride niyeti etkileyen üç öge vardır. Bu öğeler davranışa yönelik tutum, topluma karşı algı (algılanan sosyal baskı) ve davranış kontrolü ya da diğer adıyla öz yetkinlik algısıdır. Ayrıca Planlı Davranış Teorisi'nde bireyin davranışını gerektiren üç temel etken bulunmaktadır (Bayram, 2010: 16-20). Birincisi, davranışların olası sonuçların değerlendirilebilmesi için kişinin davranışa yönelik tutumu. İkincisi, başkalarının onun hakkında ne düşüneceğini etkileyen öznel değerler. Üçüncüsü ise kuramın açıklayamadığı, düşünmeden yapılan, ancak alışkanlık haline gelmiş davranışsal kontrol olarak adlandırılan davranışlardır.

### 2.3.2. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş Teorisi, Victor Vroom tarafından geliştirilen motivasyon ve yönetim odaklı teoridir. Teori, çalışanın yeterli çabasının iş başarısına dönüşebilmesi için, bireyin sahip olduğu yeteneklerin, çevresel koşulların etkisi ve anlık olarak değişmeyen kişilik ve karakteristik özelliklerinin toplamından oluşmaktadır. Teoriye göre hedefler doğrultusunda rasyonel tercihler yapılırken, bireyler açık bir şekilde konuşmanın olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayacağına inanırlarsa, fikirlerini açıkça beyan etmek yerine giderek daha da sessizleşebileceklerdir (Çakıcı, 2010: 152).



Bekleyiş Teorisi dört varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar şunlardır (Lunenburg, 2011: 5):

- Bireyler beklentilerine, deneyimlerine, ihtiyaçlarına ve motivasyona uygun örgütlere dâhil olurlar.
- Bireyler beklentilerine göre bilinçli şekilde davranışlarını belirlerler.
- Bireyler çalıştıkları örgütlerden terfi, daha iyi maaş ve daha iyi çalışma koşulları gibi beklentilerinin gerçekleştirilmesini beklerler.
- Çalışanlar, var olan seçeneklerden hangisi kendilerini tatmin edecekse onu tercih ederler.

### **2.3.3. Kendini Uyarlama Teorisi**

Kendini Uyarlama Teorisi, bireylerin koşullar ile davranışlarını uyumlu hale getirmek için ortama uygun olacak şekilde hassas davranmaları temeline dayanmaktadır (Çakıcı, 2010: 154). Toplumda tavsiyeler arasında “nabza göre şerbet verme” deyimini, kazanmanın yollarından biri olarak görülmektedir. Ülkemizde çoğu insanın davranış biçimini belirlemede, toplumda kabul görme ve beğenilmenin önemli rol oynadığı söylenebilir ve durumun çalışanlar açısından da geçerli olduğu düşünülmektedir.

Kendini uyarlama, davranışa yönelik tutum, davranış, niyet, kişisel norm, öznel değerler ve algılanan (varsayılan) davranış kontrolü, insanların çeşitli sosyal ortamlarda kendilerini gösterebilmeleri ve kamudaki görüntüsünü gözleme ve kontrol edebilme derecesiyle ilgilidir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler, toplumda iyi izlenime sahip olabilme adına, davranışlarını bilinçli olarak değiştirme yeteneğine sahip olan, inceden inceye ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar ise iç seslerine göre tavırlarını ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre daha aşikâr konuşabilmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).



Ayrıca kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar, kim oldukları ile nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte, düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler “sosyal bukalemun” olarak nitelendirilmektedir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan

bireyler ise “Ya olduğun gibi görün, ya görüdüğün gibi ol.” bazen de “Kendine dikkat et, dikkatli davran, politik ol.” gibi ifadelerle topluma karşı stratejilerini geliştirmektedirler (Çakıcı, 2010: 42).

## 2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Burada çalışanların sessiz kalma durumlarının farklı boyutları ele alınmıştır. Morrison ve Milliken (2003), Pinder ve Harlos (2001), Van Dyne ve diğerleri (2003), Knoll ve Van Dick (2012) çalışanların sessizliğini çeşitli boyutlarda değerlendirmişlerdir (Sonika ve Kaushik,2017: 311). Örneğin, Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, mağdur sessizlik (burada çalışanlar fikirleri pasifçe terk eder) ve suskun sessizlik (çalışanların fikirlerini bazı nedenlerden dolayı açıklamaktan vazgeçtikleri) olmak üzere iki boyutta açıklamaktadırlar. Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından ise çalışan sessizliğinin boyutları daha da geliştirilmiş olup sessizliğin, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç boyutta gerçekleştiği belirtilmiştir (Timming ve Johnstone, 2015: 5). Tablo 2.1’de çalışan sessizliğinin boyutlarına yer verilmiştir.

**Tablo 2.1: Çalışan Sessizliğinin Boyutları**

| DAVRANIŞ TİPİ   | ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ  |
|--|---|
| ÇALIŞAN GÜDÜSÜ  | İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınmak.   |
| <b>Serbest Davranış</b><br>İtaat Temelinde Fark Yaratamayacağı Hissi                               | <b>Kabul Edilmiş Sessizlik</b><br>Örnekler;<br>Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak.<br>Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak.       |
| <b>Öz-Korumacı Davranış</b><br>Korku Temelinde Korku ve Bireysel Risk Hissi                        | <b>Savunma Amaçlı Sessizlik</b><br>Örnekler;<br>Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması.<br>Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek. |
| <b>Diğer-Merkezli Davranış</b><br>İş Birliği Temelinde Dayanışma ve Özveri Hissi                   | <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b><br>Örnekler;<br>Gizli bilgilerin iş birliği temelinde saklanması.<br>Özel bilgilerin örgüt yararına korunması.                        |

**Kaynak:** Van Dyne, Ang ve Boreto, 2003: 1363.

#### **2.4.1. Kabul Edilmiş Sessizlik**

Kabul edilmiş sessizlik çalışanın, yaptığı işin yerine geçebilecek başka bir işin olmayacağını bilmesi veya bu konu hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmamasından kaynaklanan sessiz kalma boyutudur (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Çalışanlarda genellikle böyle bir sessizlik bilinçli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür sessizliğin nedeni, konuşmanın herhangi bir olumlu sonuç vermeyeceği inancına dayanmaktadır. Böyle bir sessizlik durumu çalışanın, bulunduğu örgütün mevcut yönetim veya yürütme faaliyetlerini kabullendiğinin göstergesidir (Khalid ve Ahmed, 2016: 177). Kısaca kabul edilmiş sessizlik; pasif, bilinçli ve bilgi sağlamadan kaçınmaya ve teslimiyete dayalı davranışları içermektedir.

Sessizlik türleri incelendiğinde kabul edilmiş sessizliğin sadece pasif olarak ifade edilebilecek bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1366). Morrison ve Milliken (2000), çalışanların görüşlerinin ne olduğuna, üst yönetim tarafından değer verilmediğine dair inançlardan dolayı çalışanların sıklıkla sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (Knoll ve Dick, 2013: 350). Kabul edilmiş sessizlik, örgüt ortamlarında bilindik serzenişlerle de kendini göstermektedir: “boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin” vb.

Özel sektörden kamu sektörüne geçiş yapan ve öğrendiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresini kısaltmayı ve niteliğini artırmaya yönelik önerilerde bulunan, ancak önerileri değerlendirilmeyen bir çalışanın giderek kabul edilmiş sessizliğe bürünmesi buna örnek olarak gösterilebilir (Çakıcı,2010: 32-33).

#### **2.4.2. Savunma Amaçlı Sessizlik**

Kabul edilmiş sessizlik, pasif bir davranışı ifade ederken savunma amaçlı sessizlik, önerileri sunma konusundaki korku temeline dayanmaktadır (Shahjehan ve Yasir, 2016: 4). Savunma amaçlı sessizlik, çalışanların bilinçli olarak sergilediği bir davranıştır ve ilk defa Pinder ve Harlos (2001) tarafından ortaya atılmıştır (Khalid ve Ahmed, 2016: 176). Pinder ve Harlos (2001: 351) çalışanların, endişelerini veya fikirlerini dile getirmeyi düşündükleri zaman, daha önce yaşadıkları olumsuz sonuçlardan dolayı veya cezalandırılmaktan korktukları için sessiz kalmayı tercih ettiklerini, böylece örgütte sessizliğin hâkim olduğunu ifade etmişlerdir.

Savunma amaçlı sessizlik, çalışanların gerçekleştirecekleri konuşmaların kendilerine zarar verebileceğinden korktukları için fikir ve düşüncelerini kendilerine saklamalarını, kendilerini korumak için örgütteki bazı eylem ve faaliyetlerden uzak durmaları durumunu ifade etmektedir (Knoll ve Dick, 2013: 351).

Bu sessizlik türünde çalışan kabul edilmiş sessizliğin aksine, örgüt içerisindeki tüm olay ve durumların farkında, ancak söylemek istediklerini kendi çıkarları için söylemekten kaçınmakta, susmayı tercih ederek mevcut konumunu korumayı amaçlamaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1367). Aslında böyle bir durumda sessiz kalan çalışan, kendi menfaatini düşünerek diğer çalışanların düşüncelerini ve çıkarlarını hiçe saymakta onlar için bazı olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

#### **2.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik**

Örgüt yararına (prososyal, korumacı) sessizliğin yeni bir davranış türü olduğu bilinmektedir ve bu sessizliğin en önemli özelliği, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkili bir olgu olmasıdır. Bu sessizlik türünün dışarıdan gelebilecek olumsuzlukların ya da tehditlerin önlenmesi amacı ile bilinçli olarak geliştirilmiş bir davranış türü olduğu ifade edilmektedir. Örgüt yararına sessizlik türünde davranış sergileyen çalışan, konuşması sonucunda ortaya çıkabilecek herhangi bir olumsuzluktan çekindiği için değil, örgüt ve diğer çalışanlara gelebilecek zararlara karşı onları koruma düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih etmektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1368).

Van Dyne ve diğerleri (Knoll ve Dick, 2013: 351) örgüt yararına sessizliği şu şekilde tanımlamaktadır: Çalışanın, iş ile ilgili fikirlerini, bilgi ya da görüşlerini başkaları veya örgüte fayda sağlamak amacıyla fedakârlık çerçevesinde gizlemesi, sessiz kalması durumudur. Bu sessizlik çalışanın örgütle özdeşleşmiş olmasından, örgüte olan bağlılığından veya çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkilerinden kaynaklanabilmektedir.

Örgüt yararına sessizlik, açıkça özgeciliği ifade eden, kamu yararına ve fedakârlığa dayalı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Savunma amaçlı sessizliğin aksine örgüt yararına sessizlik, açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan çok, başkalarının iyiliğini

düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Örneğin, kişi arkadaşını korumak adına işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Yine kişi, örgütün aleyhine kullanılabilir özel bir bilgiyi örgütü korumak amacıyla başkalarından gizleyebilmektedir (Çakıcı, 2010: 34).

## 2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Çalışanlar, bazı durumlarda çeşitli faktörlerden dolayı örgüt içerisinde sessiz kalmak tercih etmektedirler. Morrison ve Milliken (2000); Argyris (1977) ya da Redding (1985) gibi organizasyonel teorisyenler örgütsel sessizliğin, örgüt içindeki çeşitli güçlerin etkisiyle ortaya çıktığını, üst yönetimden kaynaklanan ve sistemik olarak sessizliği güçlendiren kuvvetler olduğunu iddia etmektedirler. Yöneticilerin negatif geribildirim korkusu ve çalışanlarına karşı oluşturdukları örtük inanç kümesi, örgüt içindeki belirli yapılar, politikalar ve yönetim davranışları çalışanların ortak anlayışıyla yürürlüğe girerek güçlendirilmiş bir “sessizlik ortamı”nın geliştirilmesine neden olabilmektedir (Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray, 2015: 179).

Çalışanların sessiz kalmalarının nedenini araştırmak için yapılan çalışmalarda çalışanlardan, yönetimden, örgüt yapısına bağlı bazı nedenlerden, işten çıkartılma korkusundan, bireyin kendisini tecrübesiz görmesi vb. birçok faktörden dolayı sessiz kalma davranışının ortaya çıktığı görülmektedir.

Richard (2003) sessizliğin nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012: 277-278):

**Korku:** Korku, kolay anlaşılan ama çok zor aşılabilir bir durum olarak ifade edilmektedir. Çoğu insan çatışmaya mazur kalmaktan hoşlanmaz. Çalışanlar da etik olmayan tutum ve davranışlarla karşı karşıya kaldıkları zaman bunu üst yönetim veya diğer çalışanlarla paylaşmaktan korkarlar. Çünkü günlük hayatta veya çalışma ortamında ispiyoncu olarak nitelendirilebilmekte ve olumsuz tepkilerle karşılaşma olasılıkları yüksek olmaktadır.

**Utanç Duyma:** Utanç duygusu hemen göze çarpan bir durum değildir. Pek çok insan para, seks, politika ve etik durumlar gibi sıkıntılı konular hakkında

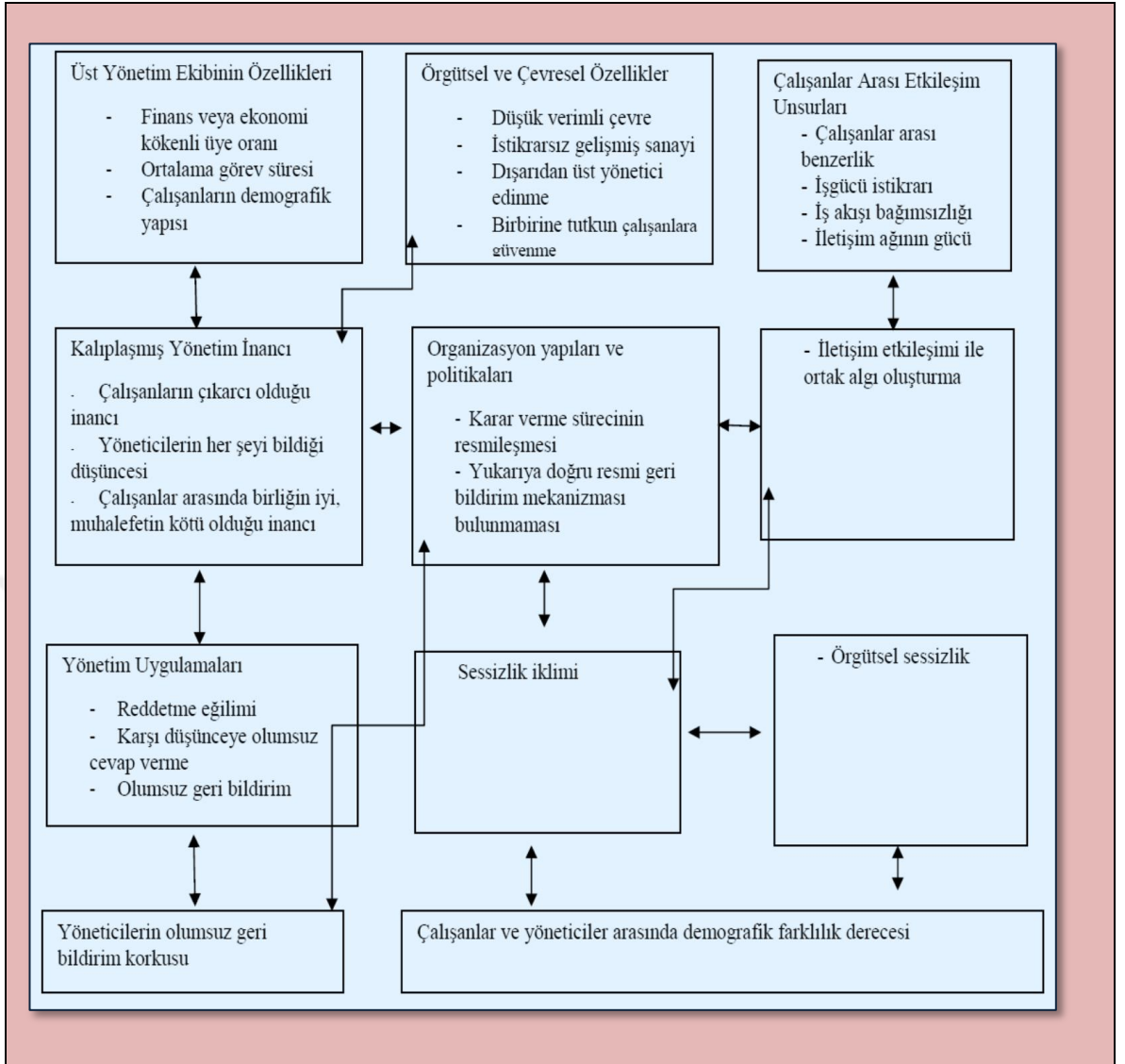
konusmakta gönülsüzdürler. Çünkü kendilerini bu konulardaki endişelerini ifade edebilecek kadar bilgili hissetmeyebilirler.

***Etik Sorumluluklar Hakkında Dar Çizgiye Sahip Olmak:*** Birçok etik durum örgütsel algılamadan ziyade bireysel olarak dar (şahsi) bir bakış açısı ile algılanabilmektedir. Bireyler etik olmanın manasını anladıkları takdirde, gündelik hayatta ve iş hayatında etik olmayan durumlara karşı daha duyarlı hale gelmekte veya etik olmayan durumlardan kaçınabilmektedirler.

***Suçta Karışan Arkadaşlar:*** Bireylerin arkadaş çevresindeki insanlar bazen kendisine göre daha güçlü bir mevkide olabilirler ve aralarında bazı durumlarda çatışmalar yaşanabilir. Bu durumla karşılaşan bireyler, bir yandan bu insanlardan çekinirken bir yandan da arkadaşlarına yardımcı olmak istemektedirler Ancak kendilerini tehlikeye atmaktan korktukları için de tereddüt edip sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

***Örgütsel Politik Yeteneğin Eksik Olması:*** Birçok çalışan politik olma yeteneğinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini anlayamamakta ve politik olmanın ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlarından dolayı susmayı tercih edebilmektedir.

Biçimsel örgüt yapısı, hiyerarşi düzeyleri ve statü farklılıkları, yöneticilerin ve denetçilerin davranışları, örgüt kültürü ve iklimi, olumsuz geri bildirimden korkma, sorun çıkaran kişi olarak görünmekten hoşlanmama, girdilerinin fark yaratmayacağına inanmak gibi çeşitli faktörler de çalışanlarda sessizliğe neden olmaktadır (Timming ve Johnstone, 2015: 158). Çalışanların sessizleşmesine neden olabilen bu ve diğer faktörler aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.



**Şekil 2.2: Çalışanların Sessiz Kalmalarına Neden Olan Faktörler**  
**Kaynak:** Yüksel, 2015: 33.

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda sessizliğe neden olabilecek birçok faktör tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklandığı gibidir.

### 2.5.1. Adaletsizlik Kültürü

Örgütte ortaya çıkan bir haksızlığın üzerinin kapatılması gibi nedenler örgüt içerisinde adaletsizliğin oluşmasına neden olmakta ve bu durum çalışanları sessiz bırakabilmektedir. Adaletsiz bir ortamda çalışana, oluşabilecek herhangi bir olumsuz durum karşısında kendini savunma imkânının verilmemesi, zaman içinde onu çekimser bir hale getirmekte ve aynı zamanda performans düşüklüğüne neden olabilmektedir.

Aşırı merkezileşme ve otoriter bir yönetim tarzının olması, zayıf iletişim, tatmin etmeyen çalışma ortamı, istikrarsız karar verme süreci gibi niteliklerle açıklanabilen örgütsel adaletsizlik kavramı, çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve çalışanları sessiz kalmaya yöneltmektedir. Adaletsizlik kültürünün hâkim olduğu örgütlerde görülen ortak özellikler şunlardır (Çakıcı, 2010: 155):

- Yoğun gözetim.
- Çatışmanın bastırılması.
- İş ilişkilerinin diğer ilişkilerden daha değerli görülmesi.
- Rekabete dönük bireycilik.
- Yüksek düzeyde merkezileşme.
- Otoriter yönetim tarzı.
- Zayıf iletişim.

### **2.5.2. Sessizlik İklimi**

Sessizlik iklimi, çalışanlar arasında gerçekleştirilen konuşmanın başarısızlık sebebi ve tehlikeli olarak algılandığı bir ortam olarak ifade edilebilir. Sessizlik ikliminin hâkim olduğu bir örgütte çalışanların çoğu konuşmanın bir yarar sağlamayacağını veya sesliliğin beraberinde bir takım sorunları getirebileceğini düşünmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

Sessizlik ikliminin oluşmasında, örgütte üst düzey yönetim ve alt düzey çalışanlar arasındaki demografik farklılıkların boyutu ve astların üstlerinden geri bildirim alma konusundaki korkuları da etkili olabilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütte bilgilendirme kanallarını kısıtlayarak örgütsel etkinliği azaltmakta, örgütsel değişimi engelleyebilmektedir ve daha kötüsü üst düzey yöneticiler sessizliği fikir birliği ve başarı olarak da yorumlayabilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 717-719).

Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde bir kültür haline geldikçe, çalışanlar algıladıkları ve içinde buldukları kültür anlayışından dolayı, görüşlerini açık şekilde paylaşmamakla kalmayıp düşüncelerini açıklayan diğer çalışanlara karşı da olumsuz tepkiler gösterebilmektedirler. Böylece sessizlik iklimi, çalışanların ortaklaşa oluşturduğu bir iklim olarak ortaya çıkmaktadır. Sessizlik ikliminin hakim



olduğu örgütlerdeki çalışanlar, görüşlerini paylaşmaları halinde, istenmeyen durumların ortaya çıkabileceği düşüncesinden dolayı sessizliği tercih etmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1170). Sessizlik iklimi de örgütün karar verme mekanizması ve performansını ciddi boyutlarda olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Timming ve Johnstone, 2015: 156).

### **2.5.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanları amaçlar doğrultusunda bir arada tutan, çalışanların davranışlarına yön veren, yeni çalışanların örgüte kolay bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olan ve tüm çalışanlarca paylaşılan değer ve inançlar sistemidir (Acaray, 2014: 17).

Örgüt içerisinde çalışanları ilgilendiren ve onlara ait her şey örgüt kültürünü ifade etmektedir. Örgütlerin işlevselliğinde yer alan temel hedefler, ortak bir amaç çerçevesinde geliştirilmek istenen stratejiler, gerçekleştirilmek istenen planlar ve programlar da örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmakta ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi istenmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar bilgi, beklenti, eğitim, inanç, tutum, davranış açısından farklı niteliklere sahip oldukları için bu farklılıklar en aza indirilerek kültürel farklılıklar azaltılmalı güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 230).

Çalışan sessizliği farklı nedenlere dayanan çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmakta ve bazı bağlamsal değişkenleri de içeren birçok faktörden etkilenebilmektedir ve bunlar arasında örgüt kültürü de yer almaktadır (Khalid ve Ahmed, 2016: 175). Örgütlerin kültürleri gereği çalışanlar, birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, örgüt üyelerinin kendilerini dışlamasından, karşılaşabileceklerini düşündükleri tüm olumsuz durumlardan veya gün geçtikçe kötüleşen örgütün finansal durumundan dolayı işlerine son verilebileceğini düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Perlow ve Williams, 2003: 3).

### **2.5.4. Geçmiş Tecrübeler**

Çalışanların, daha önceki çalışma hayatında karşılaştıkları olumsuzluklar, onları yeni çalışma hayatlarında sessizliğe itebilmektedir. Çalışanlar, sessiz kalmayı sadece geçmişten edinilmiş deneyimlerden değil, aynı zamanda, çalışma hayatındaki

ilişkilerinden ve gözlemlerinden de öğrenmektedirler. Örneğin, bulunduğu örgüt içerisinde bir çalışan memnuniyetsizlikten dolayı görüşünü bildirip işindeki kariyeri ile ilgili sorun yaşamışsa, durumu gören çalışan için korku oluşturup o çalışanı sessizleştirebilmektedir (Kolay, 2012: 13).

### **2.5.5. İzolasyon Korkusu**

Çalışanları, fikir ve görüşlerini açıkça açıklamaktan alıkoyan önemli unsurlardan bir tanesi de izolasyon tehdidi ve korkusudur. İzolasyon korkusu olan çalışanların, işlerinde istenilen performansı sergilemeleri mümkün değildir.

Çalışanların korkularından kurtularak yani örgütten izole edilebileceklerine dair korku ve endişelerini aşarak özellikle üstleri ile samimi ve güçlü iletişim kurmaları, çalışanın ve dolayısıyla örgütün performansını artıracaktır. Çalışanların dışlanma korkularını aşarak fikirlerini dile getirebilmeleri için ise örgüt yöneticilerinin tüm örgüt çalışanlarının uyum sağlayabileceği olumlu bir örgüt iklimini oluşturmaları gerekmektedir (Kolay, 2012: 13-14).

Örgütsel sessizliğe neden olan ve örgütlerde sessizlik ortamını yoğunlaştıran en yaygın faktörün korku olduğu gözlenmektedir. Korku çalışanlar ve yöneticiler açısından önemli bir unsurdur ve özellikle çalışanlar kınama, cezalandırılma, herhangi bir ödül eksikliği ya da işten atılma ve yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma gibi durumlardan dolayı korkmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar için izolasyon riski de vardır. Bu tür durumlar nedeniyle örgütte sessizlik hakim olmakta, bu yüzden ses çıkarmaya imkân dahi olmamaktadır (Akbarian ve diğerleri, 2015: 179).

### **2.5.6. Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Örgütsel sessizlik, hem örgütü hem de çalışanı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etki ise aslında gizli şekilde gerçekleşmektedir. Çalışanın farkında olmadan yaşadığı sessizlik stresi ile performansı düşmekte, aynı zamanda, bağlı olduğu örgütün gelişimi de engellenmektedir. Örgütler bu engeli aşmak ve örgütün devamlılığını sağlamak için çalışanlarını tartışma ve faaliyetlere dâhil etmelidirler. Fakat çalışanlar fikirlerini ifade ettiği zaman dışlanma, olumsuz bir tepki alma, işten çıkartılma, terfi edememe korkularından dolayı veya problemlili çalışan olarak görülebileceklerini düşündükleri için sessiz kalabilmektedirler. Örgütün devamlılığı ve değişen koşullara adaptasyonu için çalışanların, görüşlerini açıkça korkmadan

ifade edebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Afşar, 2013: 29).

### **2.5.7. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Mevcut araştırmalardan elde edilen bazı bulgular, çalışanların kasıtlı olarak susmalarının ana nedenlerinden bir tanesinin de kişilerarası ilişkilere zarar verme korkusu olduğunu göstermektedir (Chou ve Chang, 2017: 18). Çalışanlar, ilişkilerine zarar vermekten korkmakta ve çoğu zaman sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Akbarian ve diğerleri, 2015: 179).

Çalışanın, mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini baştan savma yapması gibi durumlarda sessiz kalması iki korkudan kaynaklanmaktadır. Birincisi; ilişkilere zarar verme korkusu, ikincisi ise arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakma korkusudur. İlki korunma amaçlı, ikincisi koruma amaçlı sessizlik türü olarak ifade edilmektedir. Mesai arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata veya eksiklikler konusunda hoşgörülü davranmalarının temelinde ise aslında çalışanın zaman zaman aynı hatayı kendisinin de yapabileceği ihtimali yer almakta ve çalışanın sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 22-23).

### **2.5.8. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları**

Örgütlerde sessiz kalmanın nedenleri arasında, yöneticilerin astlarından gelebilecek olumsuz geribildirim korkusu da yer almaktadır. Bu durum örgüt içinde yaygındır. Birçok yönetici mahcup olmamak, yetersizlik ve savunmasızlık hissini uyandırmamak için mevcut durumla ilgili akla gelebilecek soruları, bilgileri, fikirleri engellemeye çalışmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde astlardan gelen olumsuz geri bildirimlerin, üstlerden gelen olumsuz geri bildirimlere göre daha az mantıklı ve daha az doğru olduğu inancı vardır. Böyle bir örgütte çalışanlar, yöneticilerle faaliyetlere ilişkin bilgilerini, düşüncelerini ve problemlerini paylaşmamayı tercih edebilecekler ve sessiz kalacaklardır (Erol, 2012: 58).

### **2.5.9. Yöneticinin Yapısı**

Bir çalışanın sesli veya sessiz kalma kararına etki eden faktörlerden bir tanesi de üst yönetimin tutumudur. Yöneticilerin çalışanları güdüleme konusunda başarısız

olmaları, kontrolü elden bırakmak istememeleri, çalışanların ise konuşabilme, dinlenme gibi çeşitli beklentilerinin olması ve bunların yöneticinin beklenti ve istekleriyle çatışması, çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Sessizlik üzerine yapılan araştırmalarda, üst yönetimin hâkim olduğu kuruluşlarda sessizliğin daha yaygın olabileceği, destekleyici bir organizasyon yapısında, yöneticilerin olumlu tutumlar sergilediği bir örgütte ise ses çıkarmanın daha yüksek olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Donovan,O’Sullivan,Doyle ve Garvey, 2016: 565).

Çalışanları ile sağlıklı ve güçlü iletişim kuramayan yöneticiler, çalışanların daha da sessizleşmesine neden olmaktadır. Yöneticinin baskın karakterli olması, çalışma sürelerinin ortalamadan uzun olması ve çalışan ile yöneticinin farklı yaş, cinsiyet ve kültürden olmaları gibi unsurlar sağlıklı ve güçlü iletişim üzerinde olumsuz yönde etkilidir. Sağlıklı ve güçlü iletişim kurulamadığı zaman ise örgüt ve çalışanlar için olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlarına özgüven veren, onların düşüncelerinin önemli olduğunu hissettiren ve onlara değer vererek güçlü iletişim kurabilen yöneticilerin olduğu örgütler diğer örgütlere göre daha başarılı olmaktadır (Kahveci, 2010: 18).

## **2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI**

Örgüt yapılanmasında örgütsel sessizlik hem örgüt hem de birey için bir takım sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlar literatürde bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Aşağıda bu sonuçlara kısaca yer verilecektir.

### **2.6.1. Bireysel Sonuçlar**

Örgütsel sessizlik, çalışanda strese neden olan, onu huzursuz eden ve sürekli tekrarlanan bir durumu ifade etmektedir. İnsanlar genellikle herhangi bir şey konuşmayı sessiz kaldıkları zaman sinirli ve stresli olmaktadır. Bu durum örgüt çalışanları için de geçerlidir ve çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Brinsfield, 2009: 62). Çalışanlar, bağlı oldukları örgütlerin hiyerarşik yapısından dolayı faaliyet alanlarında çekimser davranmakta ve bu durum onların örgüte bağlılık duygusu gibi örgüt için faydalı olabilecek diğer tutum ve davranışlarını da yok edebilmektedir.

Çalışma hayatı, bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır ve yaşamının büyük bir parçası olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Bireyin yaşantısında neredeyse en fazla zamanı kapsayan iş hayatında, bireyin kendisinden beklenen verimliliğe ulaşabilmesi için birtakım doyumlar elde etmesi gerekmektedir. Ancak çalışanın, işin gerektirdiği davranışları sergilemek ya da davranışlarını kurallara uydurmak için kendi hislerini bastırması ya da bunun için uzun süre çaba harcaması, kendi işinden duygusal olarak soğumasına, duyarsızlaşmasına ve sessizleşmesine neden olabilmektedir. Bu durumu savunan araştırmacılar, bireyin işinde verimli olabilmesi için yaptığı işle kendisini ifade edebilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadırlar (Eroğlu ve diğerleri, 2011: 17).

Örgütsel sessizlik engellenmediği ve açığa çıkarılmadığı sürece, çalışan üzerindeki stresli psikoloji ortadan kalkmayacaktır. Bu da çalışanların, yöneticilerine ve mesai arkadaşlarına karşı sadece kendini düşünen bencil, savunmacı ve olumsuz davranışlar geliştirmelerine neden olabilmektedir. Zamanla derinleşen örgütsel sessizlik çalışanın verimliliğini, gelişimini ve performansını düşürmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 3-6). Çalışanın güven duygusunu zedeleyerek güvensiz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Güvensizlik zamanla ortadan kaldırılmadığı takdirde ise çalışan daha fazla sessizleşmekte, bu durumda çalışanın performans ve verimliliği olumsuz yönde etkilenmektedir (Çakıcı, 2010: 119).

### **2.6.2. Örgütsel Sonuçlar**

Güçlü iletişim bir örgütün vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır. Örgüt yapılanmasında çalışan ile yönetici arasında açık, anlaşılır ve güvene dayalı bir iletişim olgusu yok ise o örgüt içerisinde sessizlik kaçınılmaz olacaktır. Sessizlik gün geçtikçe çalışanların duyarsızlaşmasına, faaliyetlere ve sorumluluklarına karşı umursamaz tavırlar sergilemesine neden olmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların olaylara ve durumlara karşı kayıtsız kalmaları, onları işlerinden alıkoymaktadır. Bu noktada ortaya çıkan olumsuzluklar örgütün maddi anlamda sıkıntı çekmesine de neden olmaktadır. Yöneticiler tarafından sessizliğin çözümü sağlanamazsa bu gibi olumsuz durumlar örgütün varlığını da tehdit edecektir. Artan sessizlik örgüt içerisindeki sorunların ortaya çıkmasını, çözüme kavuşturulmasını ve çözüm için farklı stratejiler geliştirilmesini zorlaştırarak örgütlerin amaca ulaşabilme sürecinin uzamasına neden olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1460).

Çalışanlar, birtakım endişeleri nedeniyle karşılaştıkları sorunlar karşısında kendilerini sessiz kalmaya mecbur hissetmekte ve bu sessizlik örgütün değişimi ve gelişimi karşısında potansiyel bir engel teşkil etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar durumu örgüt iklimi haline dönüştürdüğü takdirde duyarsızlık ve tartışılmazlık ortaya çıkmaktadır. Bu ise örgütün devamlılığını, değişimini, yenilikleri benimseme sürecini ve değişen çevresel faktörlere olan adaptasyonunu zorlaştırmaktadır. Örgütün bu tür olumsuz durumlarla karşılaşmaması için adalet, güven, iletişim ve tartışılabilirlik olgularının güçlü olması gerekmektedir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1464).

Örgütsel sessizlik, alternatif görüşleri, olumsuz geri bildirimleri ve doğru bilgiyi engelleyerek karar verme ve değişim süreçleri üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Huang ve diğerleri, 2005: 460). Çalışanların sessizliği; karar vermede kalitenin düşmesi, örgütsel yeniliklerin azalması, örgütsel öğrenme ve değişimin yavaşlaması gibi olumsuzluklarla da istenmeyen durumlar ortaya çıkarmaktadır (Chou ve Chang, 2017: 18).

Sessizlik örgütlerde, geri bildirim ve bilgi eksikliğine neden olarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olmakta ve dahası çalışanlara kendilerine değer verilmediğini hissettirerek örgüte olan güven, bağlılık ve memnuniyet düzeylerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Nikolaou, Vokala ve Bourabtas, 2011:727).

Günümüz iş hayatında yaşanan hızlı değişimler ve artan rekabet, çalışanlar ve örgütler açısından çeşitli avantajlar sağlamakla birlikte, bazı tehditler de ortaya çıkarmaktadır. Örgüt yöneticilerinin örgüt yapısı ve çalışma ortamında karşılaşılabilecek her türlü sorunu ortadan kaldırarak veya en az düzeye indirgeyerek çalışanlarını amaçlar doğrultusunda yönlendirmeleri, motive etmeleri, onların fikir ve görüşlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasında ve kendilerini örgüte ait hissetmelerinde, çalışma ortamında verimliliklerinin ve motivasyonlarının artırılmasında, örgüt üyeleriyle uyumlu şekilde çalışmasında, yöneticilerin ve örgüt yapısının önemli derecede etkisi vardır. Kişi kendini örgüte ait hissettiği zaman, örgütün ihtiyaç ve hedeflerini kendi ihtiyaç ve hedefleri ile bütünleştirecek ve hedeflere ulaşmak için yüksek motivasyonla faaliyetlerine devam edecektir. Fakat örgüte karşı aidiyet duygusu olmadığında hem ilgisizlik hem de

motivasyon dūřüklüğü söz konusu olacađından, örgütün performansı ve verimliliđi de olumsuz yönde etkilenecek ve hedeflere ulaşmak daha zor hale gelebilecektir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Hızlı ve yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla çalışanlar üzerindeki sorumluluk ve baskılar her geçen gün daha da artış göstermektedir. Bu durum, çalışanların yıpranmalarına neden olabilmekte ve bu yıpranmışlık çalışanlar kadar örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların yıpranmışlığı sonucu yaşayabilecekleri tükenmişlik sendromunu anlayabilmek ve bununla mücadele etmek örgütler için önem taşımaktadır. Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik sendromunun ne olduğu, belirtileri, sonuçları, tükenmişlikle mücadele için çalışanların ve örgütlerin neler yapabileceğine yer verilmektedir.

#### 3.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE ALT BOYUTLARI

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerin ortalarında ABD'de önemli bir sosyal mesele olarak ortaya çıkmış ve son otuz yılda daha da önemli hale gelmiştir (Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2008: 86). Başlangıçta, tükenmenin yalnızca insanlarla yoğun ilişkiler içinde olan kişilerde, insanlarla ilgili hizmetlerde çalışanlarda ortaya çıktığı kabul edilmiştir. Ancak zamanla tükenmenin insanla ilgili hizmetler dışında da yaşandığı görülmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). 1980'lerin sonlarına doğru, araştırmacılar ve uygulayıcılar tükenmişliğin insan hizmetleri dışında, yöneticiler, girişimciler ile beyaz ve mavi yakalı diğer çalışanlar arasında da gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Böylece tükenme metaforu, müşteri hizmetinin yoğun gereksinimlerinden, yaratıcılık, problem çözme veya danışmanlık gerektiren diğer iş alanlarına kadar genişletilmiş ve tükenmişlik zamanla zihinsel yıpranma durumunu tanımlamak için sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009: 206).

Tükenmişlik ilk kez 1974'te Herbert Freudenberger tarafından "*başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı ya da gerçekleştirilememiş isteklerin bir sonucu olarak bireyin iç kaynaklarının tükenme durumu*" şeklinde tanımlanmıştır (Shepherd, Tashchian ve Ridnour, 2011: 398). Tükenmişlik ilk tanımlandığı yıllardan bu zamana



kadar birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde yorumlanmış ve tükenmişlik kavramı üzerine pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların ilk evrelerinde, tükenme ile ilgili başarısızlık, yıpranma, iş taahhüdü kaybı, müşteriler, iş arkadaşları ve örgütten uzaklaşma, kronik strese tepki, rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtilerle ilişkili olan uyarıcı ve çalışan için uygun olmayan tutumların bir sendromu gibi tanımlamalar yapılmıştır (Shepherd ve diğerleri, 2011: 398).

Günümüzde ise tükenmişliğin en çok kabul gören tanımı Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)'ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach tükenmişliği *“iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom”* olarak tanımlamıştır (Neuberg, Zeleznik, Mestrovic, Ribic ve Kozina, 2017: 190).

Cherniss (1980)'e göre tükenmişlik, işyerindeki gerginliğe yanıt olarak çalışanların mesleki tutum ve davranışlarının olumsuz bir biçimde değiştiği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Cherniss tükenmeyi; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikler, gerginlik ve duygusal yorgunluk, çalışanların diğer kişilere yönelik tutum ve davranışlarındaki değişiklikler olarak farklı aşamalarla tanımlamıştır (T.J. Hernandez, Sanchez, J.F. Hernandez ve Vite, 2012: 32).

Maslach ve diğerleri tarafından (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Maslach ve diğerleri, 2001) yapılan tükenmişlik tanımı ise sosyopsikolojik açıdan yapılan tanımdır. Onlara göre tükenmişlik sendromu, yapılan işlerden kaynaklanan kişilerarası stres faktörleri, çalışma ortamı ve organizasyondan kaynaklanan, çalışanları etkileyen olumsuz olaylara karşı kronik bir tepki olarak ifade edilmektedir (Cardoso, Baptista, Sousa ve Junior, 2017: 122).

Pines ve Aranson (1988) ise tükenmişliği, bazı mesleklerde mevcut olan kronik stresin bir sonucu olarak tanımlamışlardır (Shepherd ve diğerleri, 2011: 398). Bir başka kaynakta ise tükenmişlik (Ghavi, Jamale, Mosalanejad ve Zahra, 2016: 158), beklentiler ve gerçeklik arasındaki uyumsuzluğun yol açtığı fiziksel, psikolojik ve duygusal tükenme hali olarak tanımlanmaktadır.

Christina Maslach'ın tükenmişliği açıklarken kullandığı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma kavramları tükenmişliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır (Neuberg ve diğerleri, 2017: 190). Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

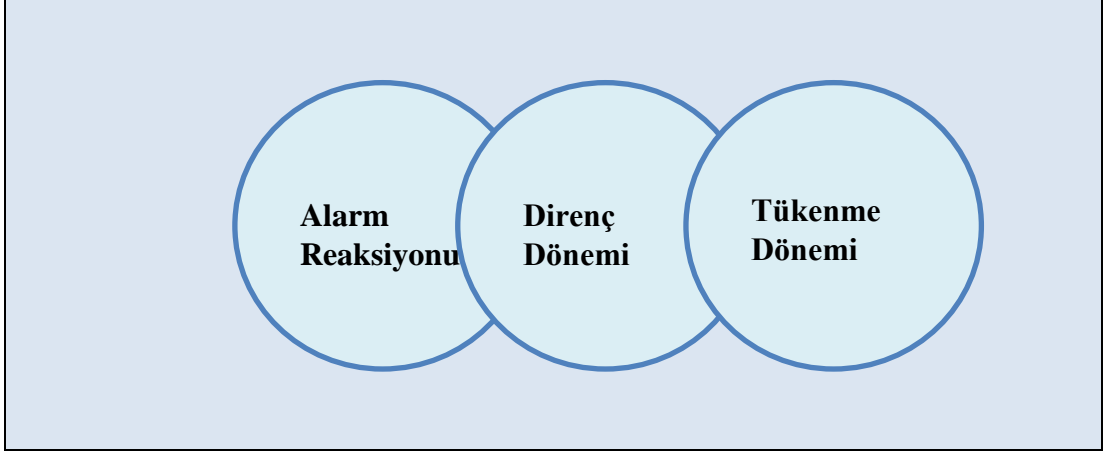
### **3.1.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, duygusal kaynakların tükenmesi olarak da ifade edilmektedir (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859). Tükenmişliğin içsel boyutunu oluşturan duygusal tükenmede bireyde yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal açıdan kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir (Leiter ve Schaufeli, 1996: 231). Maslach, duygusal tükenmeyi, tükenmişlik sendromunun kalbinde bir his olarak tanımlamıştır ve yukarıdaki duygusal tükenme belirtilerinin yanı sıra, sinizm ve çaresizlik duygularının da duygusal tükenmenin belirtileri arasında olduğunu ifade etmiştir (Shepherd ve diğerleri, 2011: 398).

Bazı bireyler yaşama dair yüksek beklentilerini iş hayatlarına da yansıtabilmektedirler. Bu beklentiler fazla idealist veya ulaşılması mümkün değil ise tükenmişlik gibi birçok soruna neden olabilmektedir. Çünkü yüksek beklentiler çalışanları, daha yoğun çalışmaya zorlamaktadır. Verilen emek ve yüksek performansın karşılığı alınmadığında ise çalışanlar duygusal açıdan tükenme ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981:100).

### **3.1.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Duyarsızlaşma, kişinin başkalarına karşı yabancılaşmasına, soğuk ve alaycı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Geuens, Bogaert ve Franck, 2017: 4623).



**Şekil 3.1: Duyarsızlaşma Basamakları**

**Kaynak:** Demirkaya, 2014: 24.

Duyarsızlaşma boyutunda çalışanlar, faaliyetler nedeniyle karşılaştıkları kişilere ve işlerine karşı kayıtsız kalmakta, duygusuz, küçümseyen, karamsar bir tutum sergilemektedirler. Duyarsızlaşma boyutunda görülen, başkalarına karşı olumsuz tutum, bireyin kendisini de olumsuz değerlendirmesine neden olmaktadır. Bu aşamada birey kendini yetersiz hissetmekte ve bu durum kişide motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Bu boyuttaki kişi işinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünerek kendini suçlu hissedebilmektedir (Sürvegil, 2006: 236).

### **3.1.3. Kişisel Başarı Duygusunda Azalma**

Her bireyin çalışma hayatına başlamadan önce işle ilgili farklı amaç ve beklentileri vardır. Zamanla bunları gerçekleştirebilmeye çalışırken, düşük motivasyon, çalışma ortamının uygun olmaması, çalışan veya yöneticilerle yaşanan çatışmalar, amaçlarının ulaşılamaz düzeyde olması gibi birey veya örgütten kaynaklanan bazı faktörlerden dolayı amaçlarına ulaşamayabilmektedirler. Bu durum ise çalışanların kendilerini bilgisiz, yetersiz görmesine ve kendisini başarısız hissetmesine neden olabilmektedir.

Maslach'a göre kişisel başarı duygusunda azalma boyutu "kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Geuens ve diğerleri, 2017:4623). Ayrıca, kişinin kariyerinde ve başarıya ulaşabilmesi için yeterlilik hissinde bir düşüş anlamına gelmektedir (Shepherd ve diğerleri, 2011: 398). Kişisel başarı duygusunda yaşanan azalma; iş yerinde düşük etkinlik hissi, bireyin sorunları

çözme kapasitesinde ortaya çıkan düşüş ve yetkinlikleri hakkında öz saygı eksikliği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Wilczek-Ruzyczka ve Jableka, 2013: 241).

### **3.2. TÜKENMİŞLİK SÜRECİNİN GELİŞMESİ VE TÜKENMİŞLİĞİN AŞAMALARI**

Literatür incelendiğinde, tükenmişlik kavramının bir süreç olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu anlamda iki modelin varlığından söz edilmektedir (Cardoso ve diğerleri, 2017: 122): Bunlar; Maslach Modeli ve Golembiewski Modelidir.

Maslach Modeli'ne göre tükenmişlik, bireyin işiyle ilgili stres kaynaklarına verdiği tepki olarak duygusal tükenme ile başlamaktadır. Duygusal tükenme ile başa çıkabilmek için birey iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya başlamaktadır. Bu durum beklentilerin karşılanamadığı duygusu ile devam etmekte ve bireyin kendini başarısız olarak görmesiyle sonuçlanmaktadır (Cardoso ve diğerleri, 2017: 122).

Golembiewski Modeli'nde ise tükenmişlik süreci duyarsızlaşma ile başlamakta, kişisel başarıda düşme ve mental yorgunlukla devam etmekte ve duygusal tükenme ile son bulmaktadır (Shepherd ve diğerleri, 2011: 398). Literatürde her iki modelin de geçerli olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Tükenmişlik sendromunu tanımlayan ilk kişi olan Freudenberger, tükenmişliği psikiyatrik bir durum olarak ifade etmekte ve tükenmişliğin 12 aşaması olduğunu belirtmektedir. Freudenberger'in tükenmişlik aşamaları aşağıda belirtildiği gibidir (Murtaugh, 2017: 16):

- Kendini kanıtlamak için zorlanmak.
- Çalışkan olmak.
- Kişisel ihtiyaçlarını göz ardı etmek.
- Çatışma yaşamak.
- Kendi değerlerini gözden geçirmek.
- Artmakta olan sorunları inkâr etmek.
- Sosyal ilişkilerden vazgeçmek.
- Açık ve sık davranış değiştirmek.

- Duyarsızlaşmak.
- İç boşluk.
- Depresyon.
- Tükenmişlik sendromu.

### 3.3. TÜKENMİŞLİK EVRELERİ VE BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sürecini anlayabilmek, tükenmişlik kavramını anlamayı daha da kolaylaştıracaktır. Edelwich (1980) (Kaçmaz, 2005: 30) bu sürecin dört evreden oluştuğunu ve aynı zamanda tükenmenin kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgu olduğunu belirtmiştir.

**Şevk ve Coşku Evresi:** Kişi bu evrede yüksek beklentiler içerisinde ve enerjisinde artış görülmektedir. Hayatında mesleğini veya işini ilk sıraya koymuştur ve iş hayatının olumsuz koşullarına karşı uyum sağlama çabası içerisinde.

**Durağanlaşma Evresi:** Bu evrede şevk ve coşku evresinde görülen istek ve beklentilerde azalma söz konusudur. Kişi iş hayatında karşılaştığı zorluklardan, önceden umursamadığı ya da yok saydığı durumlardan giderek rahatsız olmaya başlamaktadır.

**Engellenme Evresi:** Bu aşamada kişi diğer insanları, sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu farkına varmakta, buna bağlı olarak da yoğun bir şekilde engellenmişlik duygusu yaşamaktadır. Bu aşamada kişi geliştirilmiş savunma ve başa çıkma mekanizmalarını harekete geçirerek kendini koruyabilmektedir.

**Umursamazlık Evresi:** Son evre olan umursamazlık evresinde, kişide duygusal anlamda kopma, inançsızlık ve umutsuzluk gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Kişi mesleğinden zevk alamamakta ancak ekonomik olanaklar ve sosyal güvence nedeniyle işine devam etmek durumunda kalmaktadır. Böyle bir durumda ise iş ortamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çıkmakta, kişiye sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan haline dönüşmektedir.

Tükenmişliğin belirtileri kişiden kişiye değişiklik gösterebilmekle birlikte Potter (2006: 6) tükenmişliğin belirtilerini şu şekilde sıralamıştır:

- Engellenmişlik hissi.
- Duygusal dinginlik veya patlamalar.
- Yabancılaşma duygusu.
- Düşük performans.
- Çevreden soyutlanma.
- İlaç ve alkol kullanımında artış.

Potter'in belirttiği durumlara ek olarak tükenmişliğin duygusal açıdan birçok belirtileri olduğu ifade edilmektedir (Maldonado-Macias, Camacho-Alamilla, Torres, Alcaraz ve Limon, 2015: 6461): Alınganlık, genel kaygı bozukluğu ve işe odaklanamama, depresyon, hayal kırıklığı, sıkılganlık, duygusal soğukluk, sabırsızlık ve karmaşa, yalnız ve boş hissetme, iktidarsızlık gibi. Tablo 3.1'de tükenmişlik sendromunun belirtilerine ayrıntılı şekilde yer verilmektedir

**Tablo 3.1: Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri**

| <b>FİZİKSEL BELİRTİLER</b>                                  | <b>DUYGUSAL/BİLİŞSEL BELİRTİLER</b>    | <b>DAVRANIŞSAL BELİRTİLER</b>      |
|---|--|------------------------------------|
| Yorgunluk ve Bitkinlik                                      | İç Huzursuzluk                         | Başkalarına Karşı Saygısızlık      |
| Yüksek Tansiyon   | Sinirlilik                             | Düzensiz Yaşam                     |
| Baş Ağrıları, Kalp Rahatsızlığı                             | Kaygı                                  | Çabuk Öfkelenme                    |
| Bel Ağrısı, Uyuşukluk                                       | Memnuniyetsizlik                       | Alkol, Tütün Kullanımı veya Artışı |
| Geçmeyen Soğuk Algınlıkları /Grip, Uyku Bozuklukları        | Dengesiz Ruh Hali                      | Değişime Direnç                    |
| Yüksek Kolesterol   | Beyinde Sürekli Düşüncelerin Dolaşması | Çalışmak İstememek                 |
| Kas Gerilmeleri   | Konsantrasyon Bozukluğu                | Az Yemek                           |
| Solunum Bozuklukları ve Taşipne (Hızlı ve Yüzeysel Solunum) | Halüsinasyon Görme                     | Çok Yemek                          |

**Kaynak:** Drasl, 2015: 45'ten oluşturulmuştur.

### 3.4. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Tükenmişliği etkileyen faktörler (Armutcuk, 2010: 5); bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve örgütle ilgili faktörler olmak üzere iki grup halinde incelenebilir.

#### 3.4.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Bireysel ve sosyal faktörler, bazı durumlarda tükenmişliğe ortam hazırlamakta ya da tükenmişliği artırmakta, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynamaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal unsurlar arasında yer almaktadır.

Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, aynı meslekte çalışan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin boyutlarını farklı düzeylerde yaşadıkları görülmektedir. Yapılan çalışmalara göre kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamakta iken (Maslach ve Jackson, 1981: 111 ve Maslach ve diğerleri, 2001: 410; Budak ve Sürgevil, 2005: 103), Maslach ve Jackson (1981) duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarının erkeklerde daha fazla yaşandığını ortaya çıkarmışlardır. Araştırmalar doğrultusunda kadınların karşılaştıkları tükenmişlik üzerinde; ev ve iş ortamındaki ikili rol, toplumun cinsiyet rolleri ve bireyin toplumsal beklentilerden etkilenmesi, iş yerindeki cinsel taciz ve aile içi şiddet, cinsiyete dayalı ayrımcılık sebebiyle daha yüksek iş beklentisi karşılığında daha az ücret elde etmeleri gibi faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Carod-Artal ve Vázquez-Cabrera, 2013: 24).

Tükenmişlik, bireylerde yaş gruplarına bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir. Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalar genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle daha fazla tükenmişlik hissettiklerini ancak tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı duygusunda azalma hissini ise daha uzun süredir çalışanlarda daha çok yaşandığını göstermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 633-636).

Tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer faktör ise eğitimidir. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmaların çoğunda, eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı, dolayısıyla

eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı sonucuna ulaşılmasına rağmen, bazı araştırmaların sonuçları incelendiğinde ise eğitim düzeyi arttıa tükenmişliğin de arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç eğitim arttıa strese neden olan durumların, sorumluluklarla karşılaşma olasılığının ve bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması ile açıklanabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410).

Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Araştırmalar hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle, evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 632).

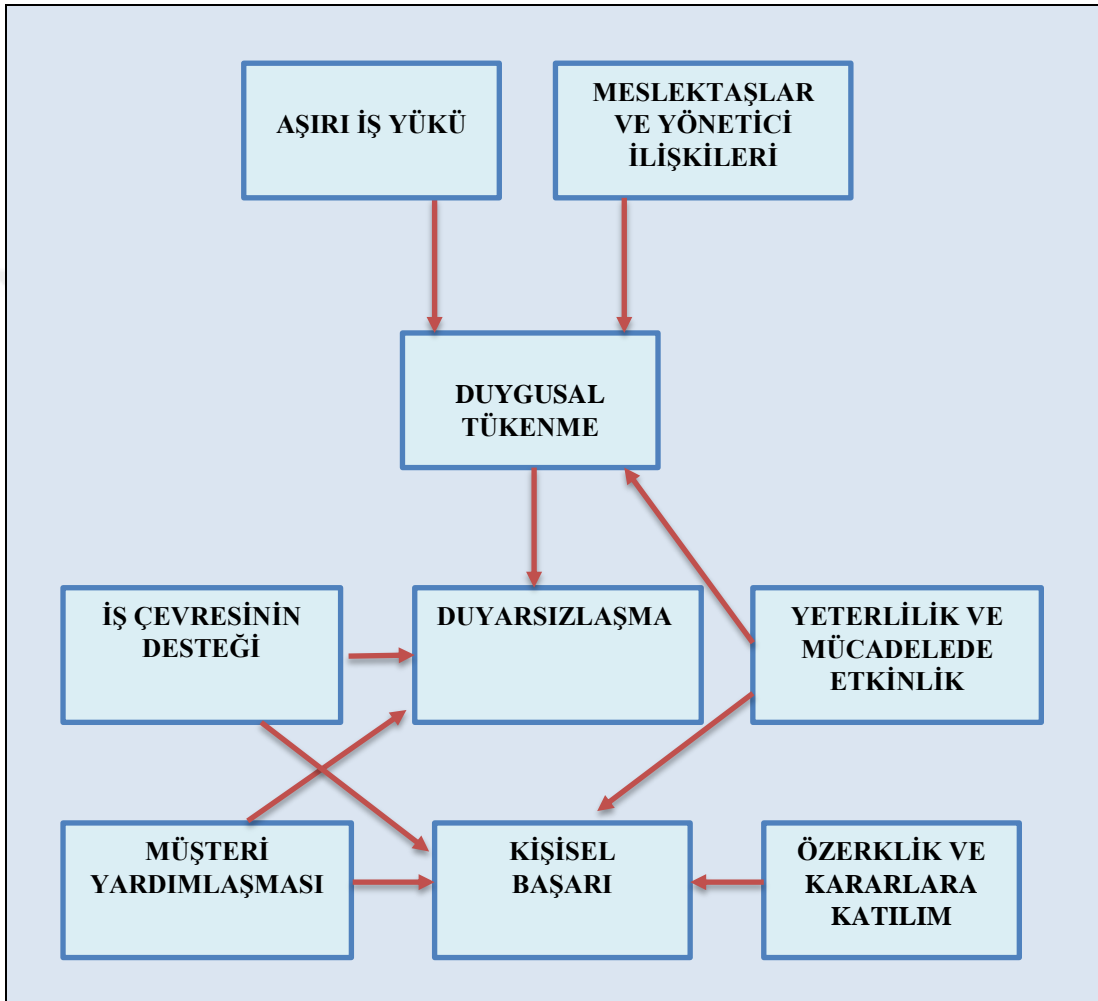
Kavramsal bir bakış açısı ile bireylerin tükenmişliği üzerinde mesleki yetkinliklerine olan güvenlerinin de etkili olduğu dşnlmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; Shirom, 2003). Örneğin, Cherniss (1980, 1993) kendi yetkinliklerine olan güvensizliğin tükenmenin gelişiminde kritik bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Leiter (1992) de tükenmişliği bir "etkinlik krizi" olarak değerlendirmektedir. Son araştırmalar da mesleki etkinlik eksikliğinin tükenmenin gelişiminde oynadığı rol üzerinde durmaktadır (Bres, Salanova ve Schaufeli, 2007: 463).

Kişilerin karakteristik özelliklerinin de tükenmişlik ile ilişkili olduğu dşnlmektedir. Hangi tür karaktere sahip insanların tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğunu saptayabilmek için birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar sonucunda, tahammül düzeyleri (günlük aktivitelere katılma, olaylardaki kontrol hissi ve değişime açıklık) düşük olan ve aşırı kontrolü olan insanların (hkimiyet kurmada diğer insanlara göre daha güçlü olan) tükenmişlik hissine kapılma oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca stresli durumlarla, pasif-savunucu şekilde başa çıkan kişilerde tükenmişlik, aktif olarak bu durumlarla yzleşenlere göre daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında araştırmalar, beş temel kişisel faktörün, tükenmişlik sendromunun ruhsal sağlık bozukluğu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ruh sağlığı ve endişe bozukluğu olan, i kızgınlık, depresyon, iine kapanıklık yaşayan ve hassaslık düzeyleri yüksek olan bireylerin de tükenmişlik hissi yaşama ihtimallerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 410).



### 3.4.2. İşe ve Örgüte İlişkin Faktörler

Literatürde yer alan çalışmaların çoğunda, tükenmişliğin bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirildiği görülmektedir. Buna bağlı olarak tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işe ait sosyal ortamlarda aranması gerektiği savunulmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98).



Şekil 3.2: Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Kaynak : Örki, 2015: 61.

Maslach ve Leiter (1997), tükenme ile ilgili olarak örgüte ilişkin altı temel faktörü aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir (Aydemir ve İçelli, 2013: 120):

- İş yükü ve yoğunluğu, zaman talepleri ve karmaşıklığı.
- Önceliklerin belirlenme ve takip etme kontrolünün olmaması.
- Yetersiz ödüllendirme ve zorunlu beraberlik duyguları.
- Zayıf ilişkiler ve etkin takım çalışmasının yokluğu.
- Güven, açıklık ve saygının mevcut olmadığı örgüt kültürü ve adalet yokluğu.

- Yönetim tarafından yapılan tercihlerin çalışanın misyon ve temel değerleriyle çelişmesi.

İş ortamında, iş yükü ve belirsizlik gibi çeşitli stres faktörlerinin tükenme ile ilişkili olduğu ve bunların bazılarının bireysel benlik seviyesi ve kişilik özellikleri ile de etkileşim halinde bulunduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Ayrıca çalışan ile iş çevresi arasında değerler, iş yükü, kontrol, rol çatışması, ödüller ve adalet açısından yaşanan olumsuzluklar da tükenmişliği etkilemektedir. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda da tükenmişliğin daha fazla ortaya çıktığı belirlenmiştir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Çeşitli araştırmalarla, çalışanların iş yükünde meydana gelen artışların tükenmeyi etkilediği ve yetersiz ödül sistemlerinin (finansal, kurumsal veya sosyal açıdan) çalışanların tükenmeye karşı savunmasızlığını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Maslach ve Leiter, 2008: 500).

İş tatmininde azalma, uzun çalışma saatleri, düşük maaş, yüksek fiziksel talepler ve eksik eğitim gibi faktörler de çalışanların tükenmişliği üzerinde etkili olmaktadır (Neuberg ve diğerleri, 2017: 190).

Tükenmişlik ile ilgili tanımlar değerlendirildiğinde, tükenmişliğin bir sonuç olarak görüldüğü ve işle ilgili kronik stresin bir sonucu olarak ortaya çıktığı, işle ilgili yüksek düzeyde kronik strese neden olan değişkenlerin de tükenme riskini artırdığını ifade edilmektedir. Bunlar; stresli çalışma koşulları, ağır iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği şeklinde sıralanabilir (Shepherd ve diğerleri, 2011:398). Ayrıca, mesleki hastalıkların artması, yüksek çalışma temposu, ulaşılamaz hedefler, yetersiz çalışma koşulları, işle ilgili eksik bilgi, kişiler arası çatışmalar, işini kaybetme korkusu, çalışma ortamında karşılaşılan olumsuzluklar, çalışanların çalışma hayatıyla ilgili olumsuz yönleri algılamaya başlaması gibi durumlar tükenmişlik üzerinde etkili olan faktörler arasında yer almaktadır (Cardoso ve diğerleri, 2017: 122).

Örgütte iş yükünün fazla olması tükenmişliğin boyutları arasında yer alan duygusal tükenmede önemli derecede etkilidir. Tükenmişlik iş talepleri yüksek ve kaynaklar yetersiz olduğunda artış göstermektedir. İş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği, örgüt ortamındaki çatışmalar, yetersiz geri bildirim, sınırlı özerklikler

tükenmişlik riskini artıran önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Engelbrecht, Berg ve Beste, 2009: 5). Aynı zamanda bireyler arasındaki etkileşimin miktarı ve niteliği de duygusal tükenmişliği artıran faktör olarak ifade edilmektedir. Buna göre yüz yüze, uzun süreli ve çok sayıda etkileşim daha fazla duygusal tükenmeye neden olabilmektedir. Kötü takım çalışması, kontrol yetersizliği, iş yerinde karşılaşılan zorbalıklar, liderlik ve iş birliği sorunları, karmaşık işler de tükenmişliğe neden olan diğer faktörler arasında yer almaktadır (Bährer-Kohler, 2013: 3).

Çalışanlar örgütsel ortamı katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algıladığında duyarsızlaşmada artış yaşanmakta ve performans aykırı bir ödüllendirme sisteminin de kişisel başarının düşmesine yol açtığı görülmektedir. Bunlara ek olarak, çalışma ortamındaki ilişkiler, iş ortamında çalışma arkadaşlarıyla geçirilen sürenin uzaması, çalışanın işinde kendisini gerçekleştirme olanağı bulamaması, yetersiz kaynakla bir işi başarmaya çalışması, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri de tükenme ile sonuçlanmaktadır ( Cordes ve Dougherty, 1993: 632).

### **3.5. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ**

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerden günümüze kadar farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle değerlendirilmiştir (Maslach ve diğerleri, 2001: 401). Bunlardan bazılarına Tablo 3.2'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.2: Tükenmişlik Modelleri**

| MODEL ADI                              | GELİŞTİREN          | TÜKENMİŞLİK TANIMI   | BOYUTLARI   | YIL  |
|--|---------------------|--|---|------|
| Cherniss Tükenmişlik Modeli            | Cherniss            | İnsanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa karşı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki.  | Tek Boyut   | 1980 |
| Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli | Edelwich ve Brodsky | İdealizm, enerji, amaç ve düşüncenin, iş koşullarının örgütsel bir sonucu olarak ilerlemesinin, gelişmesinin kaybı.                      | İdealistik Coşku Dönemi<br>Durgunluk<br>Engellenme<br>Apati   | 1980 |
| Maslach Tükenmişlik Modeli             | Maslach             | İş, yaşam ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen, fiziksel ve duygusal bir tükenme, sendrom.                        | Duygusal Tükenme<br>Duyarsızlaşma<br>Kişisel Başarı Duygusunda Azalma   | 1981 |
| Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli | Pearlman ve Hartman | Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıt.  | Durumun Strese Götürme Derecesi<br>Algılanan Stres Düzeyi<br>Strese Tepki<br>Strese Verilen Tepkinin Sonucu                                     | 1982 |
| Meier Tükenmişlik Modeli               | Scott Meier         | Tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu olan kişisel yeterlik beklentilerinde bir düşüklük.   | Pekiştirme Beklentileri<br>Sonuç Beklentileri<br>Bağlamsal İşleme Süreci<br>Yeterli Olma Beklentileri   | 1983 |
| Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli   | Suran ve Sheridan   | Dört aşamalı gelişimsel bir şema.  | Kimlik – Rol Karmaşası Aşaması<br>Yeterlilik-Yetersizlik (Yeterlilik kazanımı)<br>Verimlilik – Durgunluk<br>Yeniden Oluşturma – Hayal Kırıklığı | 1985 |
| Pines Tükenmişlik Modeli               | Pines               | Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların, onlar üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu. | Tek Boyut   | 1988 |

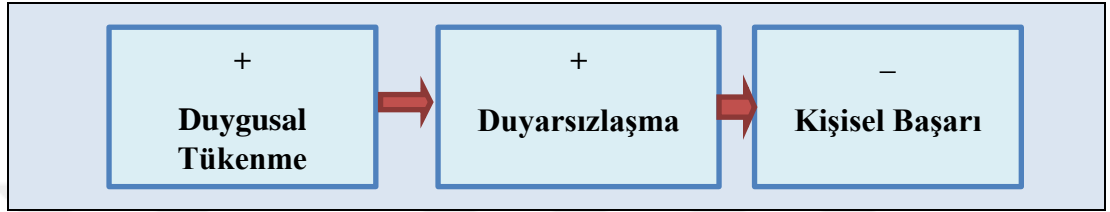
**Kaynak:** Kulaklıkaya, 2013: 32.

Tükenmişliği açıklayabilmek için geliştirilen yaklaşımlardan en çok bilinenleri; Maslach Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik

Modeli ve Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli olarak ifade edilmektedir. Bu altı model ile ilgili gerekli açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

### 3.5.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

En yaygın olarak kullanılan ve kabul gören tükenmişlik tanımı, Maslach ve arkadaşları tarafından yapılmıştır ve bu tanımda tükenmişlik üç boyutlu olarak değerlendirilmektedir (Leiter ve Schaufeli, 1996: 230).



**Şekil 3.3: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli**

**Kaynak :** Günay, 2016: 14.

Maslach Modeli'ne göre tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Leiter ve Schaufeli, 1996: 230). Bu üç boyuta ilişkin tükenmişliği ölçebilmek için 22 maddeden oluşan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Leiter ve Maslach (1988) tükenmişliğin, duygusal tükenme ile başlayıp daha sonra duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması şeklinde devam eden bir süreç olduğunu belirtmiştir (Bährer-Kohler, 2013: 4).

Maslach'ın bir süreç olarak tanımladığı tükenmişlik ilk olarak yoğun iş taleplerinin çalışanların duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucunda ortaya çıkmakta ve bu durum duygusal tükenmeye neden olmaktadır. Duygusal tükenmenin ardından çalışanlar müşteri ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini sınırlandırarak insanlardan uzaklaşmakta ve duyarsızlaşmaktadırlar. Daha sonra ise kişi şimdiki ve önceki durumunu kıyaslamakta, kendisini ilişkileri ve işi konusunda yetersiz görmekte ve kişisel başarısının azaldığını hissetmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

### 3.5.2. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Modeli'nden sonra en yaygın kullanılan ikinci ölçek, Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğidir (Sürgevil, 2006: 73). Pines'in Modeli'nde tükenmişlik, duygusal yönden kişilerin devamlı

olarak tükenmelerine sebep olan durumların; kişilerde neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmektedir. Yorgunluk, zayıflık ve düşük enerji fiziksel bitkinliğin; çaresizlik, depresyon, umutsuzluk, aldanmışlık ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin; insanlara, çalışma yaşamına, kişinin hayatına ve kendisine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin göstergeleridir. Tükenmişliğin temelinde ise bireyi duygusal yönden sürekli baskı altında tutan çalışma ortamları yer almaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 65).

Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli'ne göre çalışma hayatına yeni başlayan bireyler yüksek motivasyon ve beklentiye sahiptirler. Yaptıkları işin diğer insanlara fayda sağlayacağına inanırlar ve işlerini hayatlarının merkezi olarak görürler. Ancak zamanla onları kaçınılması mümkün olmayan iki durum beklemektedir. Destekleyici, yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine imkân veren, çatışma ve stresin az olduğu örgüt ortamında başarılı olarak hedeflerine ulaşabilecekler ya da stresli ve adaletsiz ödüllendirme sistemlerinin söz konusu olduğu örgüt ortamında kaçınılmaz olarak tükenmişlikle karşı karşıya kalabileceklerdir (Pines ve Aronson, 1988: 33).

### **3.5.3. Meier Tükenmişlik Modeli**

Scott Meier'in Tükenmişlik Modeli, Bandura'nın "Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)/Kendini Yeterli Bulma" modeli temel alınarak geliştirilmiştir. Öz yeterlilik (self-efficacy) kısaca "bireyin, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları sergileme konusundaki kişisel yeterliliği" şeklinde ifade edilebilir (Kırkan, 2014: 20).

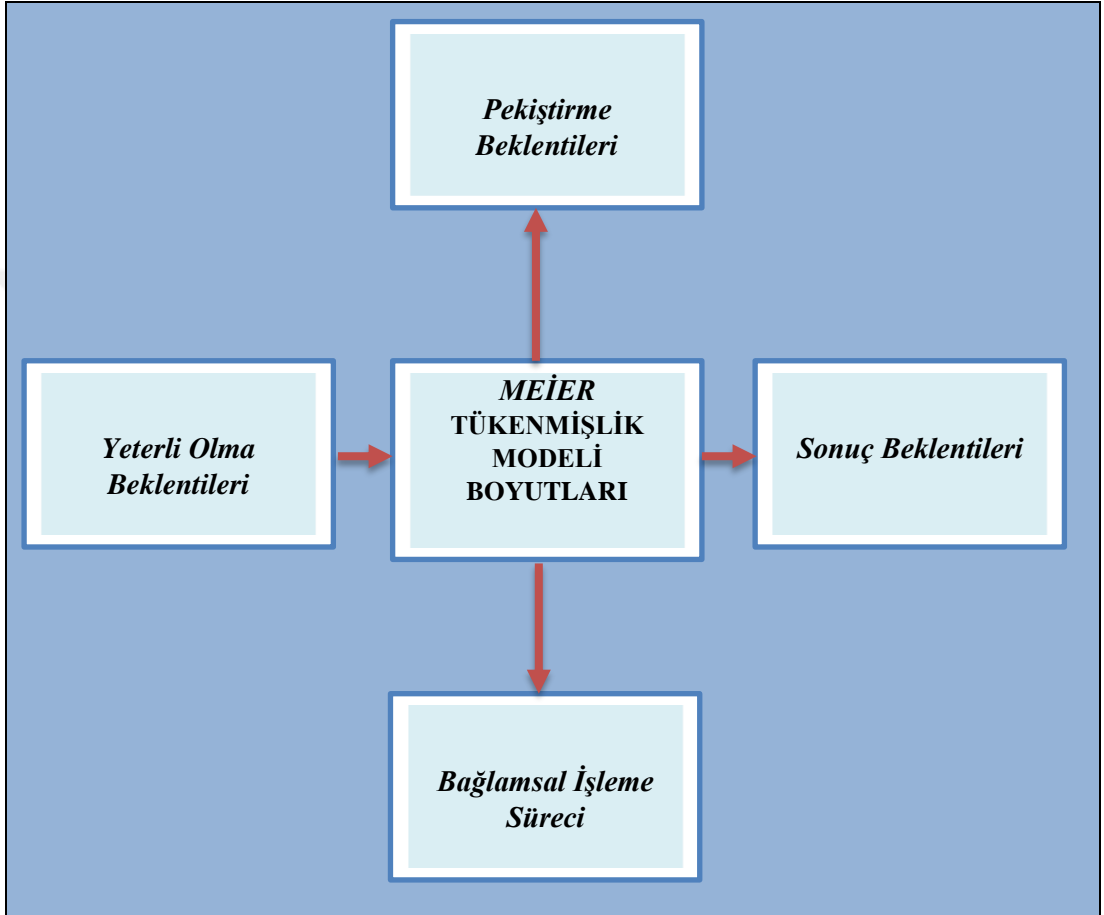
Meier (1983)'in Modeli'nde tükenmişlik, "Çalışanların işlerinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisi" olarak tanımlanmaktadır (Kervancı, 2013: 15).

Meier'e göre tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu olarak gelişen bir durum olan tükenmişliğin üç aşaması vardır (Özkan, 2012: 22):

- İşle ilgili olumlu pekiştireç davranış beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması.
- Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin düşük olması.

- Pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları gösterme ile ilgili yeterlilik beklentisinin düşük olması.

Meier'in Tükenmişlik Modeli'nin pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme süreci olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır.



**Şekil 3.4: Meier Tükenmişlik Modeli Boyutları**

**Kaynak :** Demirkaya, 2014: 45.

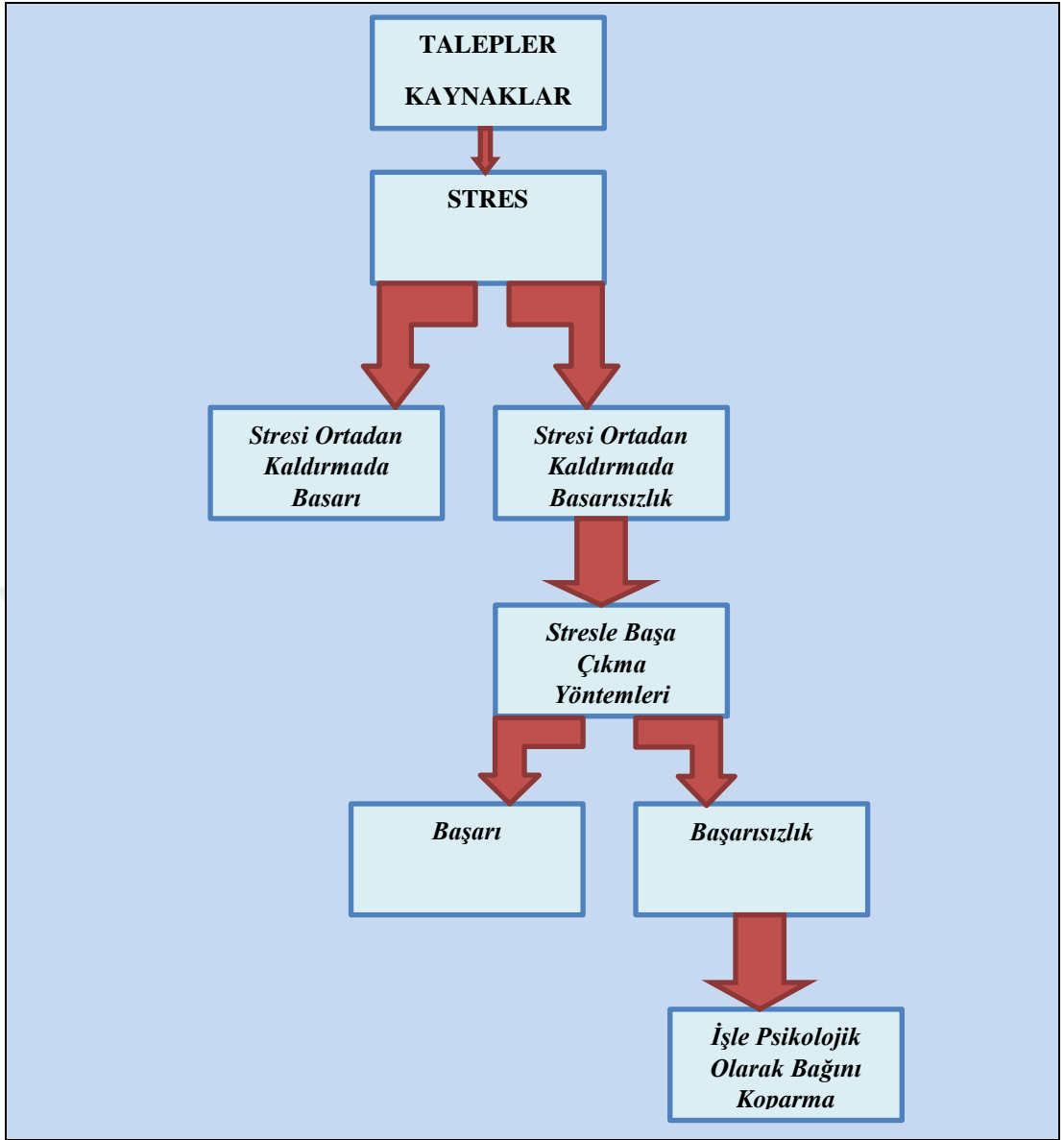
- Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): İş hayatının kişinin amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili beklentilerdir.
- Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Belli sonuçlara yol açan davranışlar ile ilgili betimlemeler olarak ifade edilmektedir.
- Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies): Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak verimli davranışları sergilemedeki kişisel yeterliliği ifade etmektedir.
- Bağlamsal Bilgi İşleme/Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing): Bu süreç, tükenmişlik yaklaşımının en geniş boyutunu ifade

etmektedir. İnsanların çalışma yaşamı çevresine karşı neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanç gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği konular arasında yer almaktadır (Güllüoğlu, 2015: 25-26).

#### **3.5.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik kavramı ile ilgili literatüre önemli katkılarda bulunan isimlerden bir tanesi de Cary Cherniss'dir. Cherniss kurduğu modelde tükenmişliği, "iş ile ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışını içeren ve iş ile psikolojik ilişkiyi sonlandırmayla son bulan bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Cherniss'in Modeli'ne göre tükenmişlik, başarısız başa çıkma stratejilerinin bir sonucudur (Sürgevil, 2006: 78).





**Şekil 3.5: Cherniss Tükenmişlik Modeli'ne Göre Tükenmişlik Süreci**  
**Kaynak :** Demirkaya, 2014: 39.

Tükenmişlik Modeli'nde Cherniss, tükenmişlik ile başa çıkma yollarını ortaya koymaya çalışmıştır. Modele göre iş taleplerinin kaynakları aşmasından dolayı stresle karşı karşıya kalan çalışan, stres kaynaklarını ortadan kaldırmaya yönelmekte ve bunda başarılı olamazsa meditasyon, egzersiz gibi stresle başa çıkma yöntemlerini uygulayarak rahatlamaya çalışmaktadır. Ancak çalışanlar bu yöntemlerle de stresten kurtulamadıkları takdirde duygusal yükü azaltmak için işe yönelik psikolojik bağlarını kesmeye çalışmaktadırlar (Yılmaz, 2015: 7).

### 3.5.5. Edelwich ve Brodsky Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği, yardım edici mesleklerde çalışanlarda, örgüt ve iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç kaybı olarak tanımlamaktadırlar (Saçlı, 2011: 12).

Edelwich Modeli'ne göre (Dinç, 2008: 21), büyük umut ve beklentilerle mesleğe başlayan çalışanların, zamanla beklentilerinin karşılanmadığının farkına varmalarının tükenmişliğe neden olacağı belirtilmektedir. Bu modele göre tükenmişlik, tükenmişlik süreci olarak da kabul edilen ve ardışık olarak birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır (Nazlıoğlu, 2009: 19):

**1. İdealistik Coşku:** Bu dönemde çalışanda enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir.

**2. Durgunlaşma:** Çalışanın enerjisi düşmeye başlamakta ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkmaktadır.

**3. Engellenme:** Çalışan, zaman ilerledikçe mesleğinin amaçlarını gerçekleştirme gayretlerinin engellendiğini düşünmektedir.

**4. Duyarsızlaşma (İlgisizleşme):** Bu aşamada artık ilgisizlik ve duyarsızlık çalışanın tüm tutum ve davranışlarına yansımakta, işe geç gelme ve devamsızlık oranları artış göstermektedir.

### 3.5.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985) tükenmişliği, Eric Erikson'un Kişilik Gelişimi Kuramı'ndan yararlanarak açıklamışlar ve elli yaşa kadar olan tükenme durumu üzerinde durarak tükenmişliğin sadece erken yaşlarda karşılaşılan bir sorun olmadığını, ileri yaşlardaki bireylerde de ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir (Günay, 2016: 12).

Gözlem ve tecrübeye dayalı olarak geliştirilen bu modelde, yetişkinliğin başlangıcında ve orta aşamasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamalar ayrıntılı olarak incelenmektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, bu aşamalarda gerçekleşen çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümlenememesinin

bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Suran ve Sheridan 1985: 742). Bu modeli oluşturan dört aşamaya aşağıda yer verilmiştir.

### **3.5.6.1. Kimlik, Rol Karmaşası**

Profesyonel gelişim ile ilişkili konuların etkili bir biçimde ele alınması, lise son sınıf ve üniversite yıllarının ilk yılında ortaya çıkmaktadır. Mesleki ve kişisel kimlik rollerinin ortaya çıkmaya başladığı bu süreçte, psikolojik gelişim kritik öneme sahiptir (Demirkaya, 2014: 45). Meslek seçimi ve profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde, kimlik ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı büyük önem taşımaktadır. Mesleki gelişimin başarılı bir biçimde tamamlanamaması, ilerleyen zamanlarda rol karmaşası yaşanmasına sebep olarak tükenmişliğe ortam hazırlamaktadır (Kırkan, 2014: 22).

### **3.5.6.2. Yeterlilik, Yetersizlik**

İlk yıllarda belirsizlik içerisinde olan kimlik artık gelişmiştir ve birey yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmeye başlamıştır. Bu aşamada birey becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmakta ve kimlik gelişimi konusunda yaşanan kaygı azalmaktadır. Kişi, mesleğindeki yeterliliğini yirmili yaşlarının ilk yıllarında gözden geçirmeye başlamaktadır. Birey artık “nasıl bir profesyonel olacağım?” sorusunun cevabını bulmuştur, “yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusunun cevabını aramaya başlamıştır ve cevabı bulabilmek için kendisini seviyesindeki diğer profesyonellerle karşılaştırmaktadır. Birey, karşılaştırma sonucunda yeterliliği konusunda olumsuz bir tabloyla karşılaşır, kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalabilmektedir. Bu durum karşısında bireyin meslekle ilgili beklentisi ne kadar katı ise, tükenme riski de o kadar fazla olacaktır (Kırkan, 2014: 22).

### **3.5.6.3. Verimlilik, Durgunluk**

Birey, çiraklık dönemini tamamladıktan sonra, artık sistemin kurallarından bağımsız olarak kariyer planını belirleyebilecek duruma gelmiştir. Bu dönem otuzlu yaşlarda başlayarak otuzlu yaşların sonlarına kadar devam eden bir aşamayı ifade etmektedir (Demirkaya, 2014: 46). Birey bu dönemde yetenekleriyle tanınmakta ve kariyer hedefini ilk defa sorgulamaya başlamaktadır. Bireyler kariyer hedefleri ve sosyal hayatlarındaki mutlulukları arasında çelişki yaşamakta ve mesleklerinde ilgi alanları oluşturamadıklarında ise amaçsızlık ortaya çıkmaktadır. Bu dönem aslında

bireylerin işe yoğunlaştıkları, işlerinde verimli oldukları dönem olarak belirtirse de özellikle genç çalışanların dinamik yapısı, kendilerini işlerinde zayıf hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda birey kendisini geliştirmeye çalışırsa verimliliğini artırabilmekte aksi takdirde tükenmişlikle karşı karşıya kalabilmekte ve özel yönelim, ilgi ve beceriler açık duruma gelmektedir (Kırkan, 2014: 22).

#### **3.5.6.4. Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı**

Verimlilik ve durgunluk evresinden sonra, otuzlu yaşların ortalarından kırklı yaşların sonlarına kadar bireyin tercihlerini sorguladığı dönem başlamaktadır. Bu aşamada bireyin işi ile ilgili tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Bireyin yeteneklerini uzun yıllar kullanmasının ardından monotonluk, sıkılma ve çoğunlukla da tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır. Bireyin hayatında gerginlik, stres ve yorgunluk önemli boyutlara ulaşabilmektedir (Demirkaya, 2014: 46).

### **3.6. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI**

Tükenmişlik, iş hayatının her alanında bireylerin karşı karşıya kaldığı önemli bir sorundur. Tükenmişlik sendromunu önlemek ve üstesinden gelmek için öncelikle, problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekmektedir.

Tükenmişliği önlemek ve mücadele etmek için uygulanabilecek yöntemlere aşağıda yer verilmiştir.

Tükenmişlik sendromunda gevşeme, stres yönetimi ve bilişsel-davranışçı terapinin etkili olduğu kanıtlanmış ve bu yöntemler yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bunların yanı sıra tükenmişlik tedavisi giderek çevrimiçi olarak uygulanmaya da başlanmıştır. İnternet üzerinden gerçekleştirilen e-posta, e-sohbet, web siteleri, video konferans, kendi kendine yardım terapisi veya gerçek psikoterapi olarak mobil uygulamalar şeklinde alınan terapiler de tükenmişlikle mücadelede önemli bir role sahiptir (Zielhorst ve diğerleri, 2015: 101).

#### **3.6.1. Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları**

Tükenmişliği önlemede bireylerin bazı sorumluluklar üstlenmesi gerekmektedir. Öncelikle tükenmişliğin ne olduğunun bilinmesi ve belirtilerinin

farkında olunması, kişinin yaşadığı durumu erken fark etmesini ve çözüm aramasını sağlayacaktır.

**Tablo 3.3: Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları**

|  |   |
|--|---|
| Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak.                                     | İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek. |
| Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek.                             | Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak.                              |
| İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek.                       | Tatile çıkmak.  |
| Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak.                          | İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak, hobi edinmek.                |
| Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek. | Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek.                                       |
| Spor yapmak.   | İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak.                                |
| İnsan olarak sınırlılıklarını bilmek ve kabullenmek.                         | Stresle başa çıkma konusunda kendini geliştirmek.                         |

**Kaynak:** Kulaklıkaya, 2013: 46.

Tükenmişlikle ilgili olarak geliştirilen bireysel mücadele yöntemlerinin bazılarına aşağıda kısaca yer verilmiştir.

- **Kendini Tanıma:** Bireyin kendisinde oluşan değişikliklerin farkına varmasının tükenmişlikle mücadele etmenin ilk adımı olduğu söylenebilir. Birey kendisine çeşitli sorular sormalı, kendi durumundan haberdar olmalıdır. Bu sayede tükenmişlik veya belirtilerini yaşadığının farkında olan birey, kendini istemediği bu durumdan kurtarmak için çabalamaya başlayacaktır. Birey, muhtemelen ilk olarak sorunun kendisinden kaynaklandığını düşünecek, bunun üzerine kendisini düzeltmeye çalışacak, sonra da çevresindekilere müdahale etmeye başlayacaktır (Acar, 2016: 73).

Kendisinin neleri yapıp yapamayacağını en iyi bilen bireyin kendisidir ve kendi kapasitesini zorlamayan bir kariyer planı yapmalıdır. Zayıf ya da güçlü yönlerini bilip ona göre amaçlar belirleyen bireylerin diğerlerine göre daha az hayal kırıklığı yaşayacakları düşünülmektedir.

• **Gerçekçi Hedefler Belirlemek:** Çalışanların amacının net ve ulaşılabilir olması, çalışanın kendini denetleyebilmesine, sorumluluk alabilmesine, plan yapmasına ve kendini keşfetmesine yardımcı olmaktadır. Ulaşılabilen hedefler bireyin özgüveni ve öz saygısının artmasını sağlamaktadır (Altın, 2015: 22). Ancak ulaşılamayan ve gerçekçi olmayan hedefler de çalışanları ve örgütleri birçok yönden olumsuz yönde etkileyebilmektedir ve bunun için de belirsizlik kavramı örgütlerde çok kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır. Günümüz için belirsizlik yalnızca örgüt içindeki rollerin iyi tanımlanamaması, görev, yetki, sorumluluk ve sınırların net bir biçimde ortaya konmaması gibi nedenlerle ortaya çıkan örgüt içi bir problem olmayı aşmıştır. Çalışanlar, işe yeni başlama, tayin, terfi, transfer, yeni yöneticiyle çalışma gibi birçok durumda da rol belirsizliği yaşayabilmektedirler. Ancak her ne nedenle olursa olsun bu belirsizlik çalışanların, iş/görevlerinin tanımlanamamasına ve kendilerine gerçekçi hedefler belirleyememelerine neden olmakta, bundan dolayı da çalışanlar zamanla tükenmişliğe yakalanabilmektedirler.

• **Dinlenme ve Gevşeme:** Covey'e göre (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Scahufeli, 2001: 501) tükenmişlikle mücadele etmekte olan kişinin üretici faaliyetlerini ve kapasitesini dengede tutması gerektiğinden birey üzerinde dinlenme ve gevşemenin olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Yüksek çalışma temposuyla çalışan bireyler, ailelerine, arkadaşlarına ve dinlenmelerine ayırabilecek zaman bulamayabilirler veya başkalarına ya da kendilerine zaman ayırmak istediklerinde işlerindeki verimliliklerinin azalacağını düşünerek boş vakitlerini de çalışarak geçirebilmektedirler. Bu tür davranışlar sergileyen bireylerde de zamanla tükenmişlik, sırt ve baş ağrıları, mide ve barsak rahatsızlıkları, titreme gibi çeşitli hastalıklar olarak kendini gösterebilmektedir. Birey doğru nefes alma, rahat bir pozisyona geçme gibi çeşitli yöntemleri kullanarak bu tür rahatsızlıklardan kurtulabilmektedir. Dinlenme ve gevşeme, "beden gevşemiş ise, zihin gergin olmaz" anlayışıyla bireyin tükenmesinin önlenmesinde ya da tedavi edilmesinde etkili bir yöntem olarak görülmektedir.

• **İşe Ara Verme:** Bireylerin fazla çalışmalarından kaynaklanan zihinsel ve fiziksel yorgunluklar, iş hatalarını ve daha ağır düzeylerdeki fiziksel ve ruhsal diğer rahatsızlıkları da beraberinde getirmektedir. Yapılan araştırmalarda, iş yerindeki görev ve sorumluluklarını mola vererek sürdüren çalışanların daha başarılı oldukları, zihinsel ve fiziksel bir rahatlama yaşadıkları için işten sıkılma ya da bıkkınlık

hissinin bu çalışanlarda daha az ortaya çıktığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışma ortamından biraz da olsa uzaklaşmak için izne ayrılmak, tükenen bireylerin tedavisinde ya da tükenmelerinin önlenmesinde faydalı olabilmektedir (Özçınar, 2011: 104 ).

- **Zaman Yönetimi:** Çalışanlar belirli bir tempoda işlerini sürdürmektedir. Ancak ortaya çıkan dış kaynaklı işler, yapılması gereken asıl işlerin yapılmasının ertelenmesine neden olarak çalışanın yorulmasına ve işe karşı isteksizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bunun gibi durumlardan dolayı da çalışanların iş programı pek çok durum dikkate alınarak yapılmalıdır. İş hayatında ve sosyal hayatta düzenli olabilmek, planları yazılı bir şekilde işlerini yapabilmek, işleri işin yapısına uygun kişiler arasında dağıtabilmek, zamanı etkili bir şekilde kullanabilmek için zaman çizelgesi kullanmak, çalışanlar için zamanın etkin bir şekilde planlanmasını sağlayarak tükenmişlik gibi olumsuz durumların önüne geçilebilmesine katkı sağlayacaktır (Acar, 2016: 74).

- **İş Değiştirme:** İş değiştirme, tükenmişlik sendromu ile mücadelede yukarıda belirtilen diğer maddeler işe yaramadığında, son çözüm yolu olarak başvurulmaktadır. Birey çalışma ortamını değiştirmekle yeni çalışma koşulları altında iş arkadaşlarıyla kendisi için yeni bir başlangıç yapmaktadır. Bu durum bireyi maddi ve manevi açıdan olumlu yönde etkileyerek tükenmişlikle mücadelesine önemli katkılar sağlayabilecektir (Yılmaz, 2015: 36).

### 3.6.2. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

Kişisel mücadele tekniklerine ek olarak tükenmişlikle mücadele edebilmek için tükenmişliğin gerçek bir problem olarak varlığının kabul edilmesi, örgütün bu konuda farkındalığının olması ve yapılacak örgütsel düzenlemeler önemlidir. Tükenmişlik ile mücadelede örgütsel düzeyde dikkate alınması gereken örgütlere önerilebilecek bazı çözüm yolları söz konusudur.

**Tablo 3.4: Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları**

|  |   |
|--|---|
| Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanımına başvurmak  | Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak.                           |
| Serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak.  | Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek. |
| Çalışanların başarılarını takdir etmek.  | Kişilerarası iletişimin sağlıklı gerçekleştirilebilmesini sağlamak.                           |
| İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip yetki ve sorumluluğu denkleştirmek.                  | Kişileri yeni görevlere atamak.   |
| İş yükünün aynı çalışanlarda birikmesini önlemek için zor işlerin eşit dağıtılmasını sağlamak.         | Kişileri yeni görevlere atamak.   |
| Örgütsel değişimi sağlamak.  | Çalışanları yeni görevlere atamak.  |
| Takım çalışmasını desteklemek.   | Üst yönetimin desteğini sağlamak.   |
| Örgütsel bağlılığı sağlamak.   | Yetki devri ile astların yaptıkları işlerde yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak.       |
| Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir yönetim sistemi kurmak.   | Sıklıkla geri bildirim vermek.  |
| Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek.   | Uzun çalışma saatlerini kısaltmak.  |
| Adil bir ödül sistemi geliştirmek.   | Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını artırmak.  |
| Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak. | Hizmet içi eğitimler planlamak.   |
| Kariyer için fırsat tanımak.   | İşyerinde sosyal destek amaçlı grup kurmak.   |

**Kaynak:** Kulaklıkaya, 2013: 45.

Aşağıda, tükenmişlikle ilgili olarak geliştirilen çeşitli örgütsel mücadele yöntemlerinin bazılarını kısaca değinilmiştir.

### 3.6.2.1. Personel Seçimi

Örgütler için yapılan iş kadar işi yapan kişi de önemlidir. Hem örgüte hem de yapılacak işe en uygun kişinin seçilmesi, örgüt için önemli bir insan kaynağı faaliyetidir. Personel seçiminin etkin bir şekilde yapılması için çalışan yetenekleri ile iş gerekleri arasında ilişki kurularak o iş için örgüte başvurmuş adayların kişilikleri, bu alandaki aldıkları eğitim, yetenekleri ve ilgi duydukları konulara göre en fazla yeterliliğe sahip olanların seçilmesi, hem örgüte çeşitli faydalar sağlayacak hem de çalışana uygun işler yüklenerek onun strese girmesi ve yıpranması engellenerek tükenmişlik sendromu yaşamasının önüne geçilebilecektir. (Yılmaz, 2015: 37).



### **3.6.2.2. Örgüt Geliştirme**

Örgüt geliştirme, örgütlerin, yeni teknolojilere, pazarlara, tehlikelere ve değişime daha hızlı ve etkili uyum sağlayabilmeleri için inançlarını, tutumlarını, değerlerini ve yapılarını değiştirmeye yönelik stratejileridir (Yılmaz, 2015: 37).

Örgüt geliştirme değişimi ifade etmektedir. Örgüt geliştirme, örgütün kültürünü değiştirmek için planlanan, desteklenen bir olgudur. Değişim örgüt geliştirmeyi teşvik eder. Değişim iç ve dış nedenlerden dolayı olabilir. Bir örgüt yeniliğe ne kadar açıksa değişime, çevresine uyum sağlamaya ve örgüt geliştirmeye de o kadar hazırdır. Değişen ve çevresine uyum sağlayan örgütlerde çalışan bireylerde de tükenmişlik daha az ortaya çıkmaktadır (Altın, 2015: 25).

### **3.6.2.3. Yönetim Geliştirme**

Yönetim geliştirme, örgütteki görevini iyi bir biçimde yapabilecek, örgüte uyum sağlayabilecek çalışanı seçmeyi ve çalışanın örgütteki gelişmelere uyum sağlayabilmesi için yetiştirilmesini amaçlamaktadır. Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmede etkinliklerinin artırılabilmesi için daha yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunması, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için destek verilmesi, yönetim geliştirmenin başlıca amaçlarındandır (Gençyürek, 2014: 53). Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi örgüt içindeki karışıklık ve stresi azaltarak tükenmişliğin önüne geçilmesinde etkili olabilmektedir.

### **3.6.2.4. Çatışma Yönetimi**

Çatışmaların örgüt yaşamı ve insan ilişkileri açısından olumsuz olduğuna dair toplumda yer alan genel düşünceden dolayı, insanlar genellikle çatışmalardan kaçınma veya çatışmaları bastırmaya çalışmaktadırlar. Ancak, çatışmadan kaçmak yerine olumlu ve öğretici çatışma ortamları yaratarak bütünleştirici ve sorun çözücü yöntemlerle çatışmayla yüzleşmek hem bireyler hem örgütler için en doğru yol olarak kabul edilmektedir (Özçınar, 2011: 106).

### **3.6.2.5. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi**

Fiziksel çevre şartları, örgütlerde çalışanların stres düzeyini etkileyen bir faktördür. Örgütün fiziksel şartları; kalabalık ve mahremiyetin yokluğu, aşırı gürültü ve sıcak-soğuk ortam, zehirli kimyasal maddeler ve radyasyona maruz kalma, hava kirliliği, iş kazaları ve yetersiz aydınlatma, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığına zarar vermektedir. Bu nedenle örgütlerde çevre koşulları iyileştirilerek çalışanın stres düzeyi azaltılmalıdır (Altın, 2015: 25). Böylelikle çalışanlarda strese bağlı tükenmişlik riski de azaltılmış olacaktır.

### **3.6.2.6. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme; çalışanların yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkân sağlayan bir süreçtir. Performansın değerlendirilmesi, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi ve onları işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmeyi sağlamaktadır (Yıldırım: 2008: 5).

Performans değerlendirmesi yapmak, çalışanların önceki performans düzeyleri ile şimdiki performanslarının karşılaştırılabilmesini kolaylaştırmakta, çalışanların tükenmişliğinin tespit edilmesinde ve tükenmişliğin boyutlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Tükenmişlik belirtilerinin farkına varan yöneticiler, çalışanlarını tükenmişlik konusunda bilgilendirip onlara destek olabilirler (Yılmaz, 2015: 40). Freudenberg (a.g.e), performans değerlendirmenin ceza vermede bir araç olarak değil de limit koyucu olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedir.

### **3.6.2.7. Sosyal Destek**

Tükenmişlik sendromuna yakalananlar çoğunlukla yardım istemekten veya başlarının dertte olduğunun bilinmesinden hoşlanmazlar. Bu yüzden, yöneticilere çalışanların yardımlaşmaları ve birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmaları tavsiye edilmektedir (Yılmaz, 2015: 40). Organizasyona duyulan destek, yaşanan iş güvensizliği gibi olumsuzluklara rağmen çalışanları tükenmişlikten korumaktadır. Çalışanlar, değerli olduklarına inandıklarında öz sermayenin çalışan ile kurum

arasındaki ilişkiye döndürülmesi, böylece tükenmişlik duygularının azalması da mümkündür (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 504).

### **3.6.2.8. Kariyer Danışmanlığı**

Çalışanların ilgi ve isteklerini dikkate alınarak onlara, organizasyon içinde ilerleme imkânı sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesini ifade etmektedir (Zielhorst ve diğerleri, 2015: 101). Çalışanlar, terfi etmek için ne yapmaları gerektiği hakkında bilgi sahibi olduklarında kendi kariyerlerini güvence altında hissedeceklerdir. Kendini güvende hisseden bireyin çalışma stresinden kurtularak tükenmişlik sendromundan uzaklaşması sağlanabilecektir.

## **3.7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI**

Tükenmişlik, bireyler ve örgütler açısından önemli sonuçlar doğuran bir kavramdır. Bireylerin önceleri içsel olarak yaşadıkları bazı durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamını da etkilemektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Aşağıda öncelikle tükenmişliğin kişiye daha sonra da iş yaşamı ve örgüte olan etkilerine değinilecektir.

### **3.7.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları**

Tükenmişlik belirtileri zamanında fark edilmez ve önlem alınmazsa, bu belirtilerde ciddi boyutlarda artışlar görülebilmektedir. Başlarda sadece baş ağrısı, özgüvenin azalması, çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşebilmekte hatta kimi zaman intiharla sonuçlanabilmektedir (Koyuncu, 2005: 355).

Tükenmişliğin fiziksel ve duygusal, kişilerarası, tutum ve davranışsal sonuçları vardır. Fiziksel ve duygusal sonuçlar; benlik saygısı, depresyon, sinirlilik, duyarsızlık, çaresizlik, endişe, yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısıdır. Kişiler arası sonuçları; kişinin aile ve arkadaş ilişkilerini olumsuz yönde etkilemesidir (Shepherd ve diğerleri, 2011: 400). Tutum ve davranışa yönelik sonuçlarına ise; çalışma arkadaşları, müşteriler ve örgüte karşı mesafeli ve umursamaz davranışları örnek verilebilmektedir.

Tükenmişlik yalnızca çalışma ortamında istenmeyen durumların yaşanmasına neden olmamakta, aynı zamanda bireylerin ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde de sorunlar yaşamasına yol açmaktadır. (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986: 634). Bu sorunlara kişinin ailesi ve arkadaşları ile çatışma yaşaması, onlara karşı ilgisiz davranışlar sergilemesi örnek olarak verilebilir.

Tükenmiş bir kişi sağlık problemlerine açıktır. Psikolojik zayıflıklara eğilimlidir ve yorgunluk, halsizlik gibi şikâyetleri mevcuttur. Kişide, geçmeyen soğuk algınlıkları, bitmeyen baş ağrıları sürekli kendini tekrar edebilmektedir. Kişi sabahları kalkmakta, yeni günün getirdiklerini karşılamakta çekimser davranabilmekte, en ufak sorunlarda bile öfke nöbetleri yaşayabilmekte ve diğer insanları kendine düşman gibi görebilmektedir (Dincerol, 2013: 50).

Tükenmişlik evresinden sonra farklı duygusal değişiklikler gerçekleşebilmektedir. Bunlar arasında (Steuer, 2012: 11); vazgeçmişlik hissi, güçlü ruh hali değişiklikleri, benlik saygısının azalması, öfke, güvensizlik, çaresizlik, umutsuzluk sayılabilir.

### **3.7.2. Tükenmişliğin İş Yaşamına ve Örgüte Yönelik Sonuçları**

Müşterilere karşı negatif tutumlar sergileme, hizmetin niteliğinde ve insanlarla ilişkilerde bozulma, diğer insanların bulunduğu ortamlara girememe, hatalar yapma, kaza ve yaralanmalarda artış görülmesi, örgüte ve işe ilginin kaybı, yaratıcılığın kaybı, işle ilgili konularda doyumsuzluk yaşama, performansın düşmesi, mesleki başarının azalması, işe geç gelme ve devamsızlık yapma, bazı işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma, bunların sonucunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği tükenmişliğin iş yaşamındaki sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaçmaz,2005: 31).

Tükenmişlik iş doyumunda ve müşteri memnuniyetinde azalma, örgütsel bağlılıkta azalma, devamsızlık artışları gibi olumsuz durumlara neden olarak örgütün verimliliğini azalabilmektedir (Shepherd ve diğerleri, 2011: 400). Tükenmişliğin örgüte etkileri arasında işe geç gelmeler, istenmeyen nöbetler, sabotaj, iş kazaları, iş yerini erkenden terk etmeler, hatalar, performans ve üretkenlikte azalma, kötü kalite, yalnız kalmaya eğilim, çalışanlar ve amir ile kötüye giden ilişkiler, başarı hissini

düşmesi, kişiler arası çatışma, mesleki kaçınma da görülebilmektedir (Maldonado-Maciasve diğerleri, 2015: 6461).

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki en önemli etkisi, çalışanın iş performansında meydana gelen düşüşlerdir. Çalışanın işindeki başarısının azalması, örgütün başarısını da önemli boyutlarda etkilemektedir. Çünkü tükenmişlik, çalışanın işindeki yaratıcılığını engellemekte, müşteri ilişkilerini ve takım arkadaşlarıyla birlikte çalışma kapasitesini düşürmektedir. Bunlar da yapılan işin kalitesinde düşüş yaşanmasına, çalışanın rapor alma ve izin istemelerinde artışa neden olabilmektedir (Öztürk, 2014: 57).

Tüm bunların sonucunda, tükenmişlik yaşayan çalışanın işten ayrılma ihtimali de yüksektir. Bu da örgüte hem kalifiye personelini kaybetmesi hem de onun yerine çalışan arayışları ve yeni çalışanın iş hakkında eğitilmesi, işi öğrenmesi ve örgüte uyum sağlaması için geçen süre göz önünde alındığında yeni mali külfetler yükleyeceği söylenebilmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Örgütlerin kuruluş şartlarını yerine getirmesinden sonra varlığını sürdürebilmeleri için en önemli etmenlerden biri çalışan performansdır. Çalışmanın bu bölümünde, çalışan performansı kavramı, performansın boyutları, performansı etkileyen faktörler ve örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu, çalışan performansı kavramları arasındaki ilişkiye yer verilecektir.

#### 4.1. ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüzde performans, örgütlerin karlılığında etkili olması, örgütler için etkinlik ve verimlilik sağlaması, kalitenin belirlenmesine yardımcı olması, müşteri açısından önem taşımasından dolayı örgütün bütününün başarısı olarak görülmektedir (Gosselin, 2005: 420). Bunun için araştırmacılar performansın yapısını tanımlamaya çalışmışlardır.

Performans, insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır. Performans kavramı, bireyler ve organizasyonlar için çok önemli olduğu için birçok araştırmaya konu olmuştur. Buna rağmen, performansın ne olduğu konusunda evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım bulunmamaktadır (Mensah, 2015: 551). Bir kaynakta performans, kişinin kontrolü altında, yeteneği doğrultusunda ayarlanabilen herhangi bir davranış veya etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Lado ve Alonso, 2017: 176). Bir başka kaynakta ise performans, amaçlara ulaşılabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Performans, çalışanların işlerinde yapması gerekenle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak da ifade edilmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95).

Çalışan performansı, çalışanların çabalarının mali ve mali olmayan sonuçlarını göstermektedir (Anitha, 2014: 313). Araştırmacılar, çalışan performansının çok yönlü bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar arasında yer alan davranışsal süreç, çalışanların işte kendi kendilerine sergiledikleri davranışlarını, iş sürecinde ne yaptığını kapsamakta, sonuç sürecinde ise çalışanların

bireysel davranışlarının sonuçları esas alınmaktadır (Sonntag, 2008: 428). Sonuç süreci; bir otomobil motorunun parçalarını birleştirmek, kişisel bilgisayar satmak, temel okuma becerilerini ilkökul çocuklarına öğretmek veya kalp ameliyatı yapmak gibi davranışları kapsamaktadır (Sonntag ve Frese, 2001: 5).

Çalışan performansının sistematik olarak değerlendirilmesi 1900'lü yılların başlarında ABD'deki kamu kurumlarında başlamıştır. Türkiye'deki uygulamalar da yaklaşık 80 yıl önce kamu kurumlarında başlamış ve konuya özel sektörün ilgisinin artması ile son 20 yılda giderek daha da önemli hale gelmiştir (Güney, 2014: 181).

Dünyamızda son yıllarda her alanda meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler, ayırt edici nitelikli insan gücüne sahip örgütlerin kriz durumlarında daha hızlı karar alabildiğini ve hedeflerine ulaşmada daha başarılı olduğunu göstermiştir (Badrani, Madya ve Akil, 2015: 722). Bu da örgütler için çalışan performansının önemini daha da artırmıştır. Çalışan performansı, örgütler kadar çalışanlar içinde önemli bir olgudur. Çalışanların işlerini gereği gibi yapmaları ve yaptıkları işte başarılı olabilmeleri, çalışanlar için gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok avantaj da oluşturmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

#### **4.1.1. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütlerin, kendisini geliştirip içinde bulunduğu piyasada başarıya ulaşabilmesi ve bu başarısını devam ettirebilmesi için en temel güç insan unsurudur. Bu nedenle, küresel rekabetin arttığı günümüzde çalışanların performansları oldukça önemli bir hale gelmiştir. Literatürde çalışanların performansında etkili olan birçok faktör bulunmakta olup bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

##### **4.1.1.1. Yetenek**

Yetenek, çalışanların sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamını ifade etmektedir (Aktuğ, 2016: 43). Çalışanların performans düzeylerinin bir sınırı olduğunu gösteren unsur, çalışanların yetenekleridir. Bunun için de çalışanın yetenekleri iş tanımına uygun olmalıdır. Yetenek ve özelliklerinin doğru olarak kullanabilmesinin sağlanması, çalışanların örgüte olan faydası ve performansını artıracaktır (a.g.e).

#### **4.1.1.2. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği**

Çalışanların içinde bulunduğu örgütün fiziksel koşullarının ve çalışma yöntemlerinin çalışana uygun olması, çalışanın işine daha iyi adapte olabilmelerini ve işletmeye bağlanmasını sağlayarak iş tatminini dolayısıyla performansı artıracaktır. Ayrıca çalışanların sağlığına önem verilmesi, sağlığının bozulmasını önleyici tedbirler alınması, risk oluşturabilecek tehlikelerden korunması da çalışanların performansını olumlu yönde etkileyecektir (Kılınç, 2016: 79).

#### **4.1.1.3. Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzı**

Örgütün misyon, vizyonun ve stratejilerinin açık ve net olması, örgüt içi alınan kararların çalışanlarla paylaşılması ve çalışanların da kararlara katılımının sağlanması, hiyerarşik yapının ne çok dik ne de tamamen yassılaştırılmış olmaması ve çalışanlara kendi beceri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri imkânların sağlanması gibi durumlar çalışanların performansına olumlu katkılar sağlayabilmektedir. Ayrıca, örgüt içerisinde geliştirilmiş bir iletişim ağının bulunması, çalışanların bilgi ve becerilerinin ortaya çıkarılmasında önem taşımaktadır (Şarki, 2009: 491). Yöneticinin çalışanlara karşı sergilediği davranış ve tutumlar, onların geliştirmiş olduğu yeni fikirlere yönelik tepkisi, teşvik edici davranışları, çalışanların hatalarına karşı tavrı, terfi imkânları, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri de performansı etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Yöneticilerin esnek olması, çalışanların daha iyi performans gösterebilmeleri için farklı yönetim tarzlarını uygulayabilmesi de çalışanların performansını etkilemektedir (Badrani ve diğerleri, 2015: 723).

#### **4.1.1.4. Eğitim**

Yoğun rekabet ortamı içerisinde örgütlerin rekabet edebilmelerinin temel koşulu, çevrelerinde meydana gelen değişimlere en kısa sürede uyum sağlayabilmeleridir. Bu ise işletmeleri en önemli rekabet kaynağı olan insan unsuruna yönlendirmektedir. Çalışanların meydana gelen değişimlere ve özellikle de teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmesi ise gerçekleştirilecek eğitim faaliyetleriyle mümkün olmaktadır. Eğitim, çalışanların sahip oldukları nitelikleri ile işin gerektirdiği iş gerekleri arasındaki açığı kapatmak amacıyla gerçekleştirilmesi gereken önemli bir faaliyettir. Nitelikli işgücü oluşturmak, çalışan performansını



geliştirmek ve çalışanın örgütüne olan bağlılığını artırmak için eğitim faaliyetleri büyük önem taşımaktadır.

İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) sistemleri tarafından beşeri sermaye kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesi (yani çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda eğitilmesi); müşteri ve çalışan odaklı örgüt iklimlerinin yaratılmasını kolaylaştırmakta, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek müşteri memnuniyeti ve finansal performansı artırarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır (Subramony, Ehrhart, Groth ve Holtom, 2017: 845).

#### **4.1.1.5. Yükselme Olanğı ve Kariyer Yönetimi**

Çalışma ortamında yükselme, çalışanlar için farklı anlamlar ifade etmektedir. Kimi çalışan yükselmeyi psikolojik bir gelişme olarak görürken kimisi için daha çok para kazanmasını sağlayacak yüksek bir konuma ulaşmak anlamına gelebilmektedir. Çalışanların göstermiş oldukları performans düzeyleri ile orantılı olarak örgüt içinde yükselme imkânları elde edebilmesi işindeki motivasyon ve tatmininin artırılmasına katkı sağlayabilecektir.

Çalışanların, kariyer hedef ve beklentilerinin işletmenin kariyer planlarıyla örtüşmesi, onlara kariyer planlarını gerçekleştirme için gerekli şartların sağlanması ve desteklenmesi, adil bir terfi ve kariyer planının yapılması, işletme ve bireyin performansını artıracaktır (Kılınç, 2016: 80).

#### **4.1.1.6. Adaletli Ödül ve Performans Değerlendirme Sistemlerinin Olması**

Küresel rekabetin yaşandığı günümüzde, örgütlerde oluşturulan ödül sistemleri rekabet avantajı kazanmak ve bunu devam ettirebilmek için kullanılan önemli bir faktördür (Ahmed, Sultana, Paul ve Azeem, 2013: 719). Çalışanlar; takdir edilme, terfi, maaş artışı gibi ödüllerle karşılaştığı zaman kendisini daha değerli hissedecek, örgüte olan bağlılık ve motivasyonu artarak, örgüt için daha faydalı olabileceklerdir.

Performans değerlendirme, çalışanların mevcut performanslarının ve gelecekteki potansiyellerinin önceden belirlenmiş birtakım kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme, sonuçlarının kademe ilerlemesi,

eğitim-geliştirme, ücretlendirme gibi bazı insan kaynakları uygulamalarında kullanılmasından dolayı son yıllarda daha da önemli bir konu haline gelmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178). Örgütler ve çalışanlar için performans değerlendirmenin objektif ve etkin olması gerekmektedir. Etkin bir değerlendirme sistemi şunları yansıtmalıdır (Caruth ve Humphreys, 2008: 25): Biçimlendirme, standartlar ve ölçümler, geçerlilik, güvenilirlik, açık iletişim, eğitimli uzmanlar, kolaylık, uygulanabilirlik, sonuçları izleme ve itiraz hakkı. Belirtilen kriterler doğrultusunda daha gerçekçi sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Woods, 1997: 193). Etkin bir performans değerlendirme ile örgütler çalışanlarının işlerinde ne kadar başarılı olduğunu, eksik yönlerini ve performanslarını artırabilmek için neler yapabileceklerini görebilecektir (Palmer, 1993: 66). Böylece çalışanlar örgüt içindeki rolüne daha iyi odaklanabilmekte ve onların daha iyi kararlar verebilmelerine yardımcı olunarak çalışanların örgütün stratejileri doğrultusunda karar vermesi sağlanabilmektedir (Groen, Belt ve Wilderom, 2012: 644). Hem de çalışanlar kendi bilgi, beceri ve eksik yönlerinin farkında olup kendilerini düzeltme çabasına girerek performanslarını artıracaklardır.

#### **4.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Günümüzde sürdürülebilir başarıyı amaçlayan örgütlerin sürekli değişim ve yenilik içinde olması örgütler için "insan"ın önemini daha da artmıştır. Örgütlerin, çalışan faktöründen en iyi derecede yararlanabilmesi için çalışanların performansı ile ilişkili dikkat etmesi gereken birçok etmen vardır. Çalışmanın kapsamı gereği bu bölümde örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansına yer verilmiştir.

Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı kavramlarının birlikte yer aldığı bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı konuları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar vardır. Ancak tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanamamış, fakat diğer çalışmalar içinde iki konunun ilişkisine değinildiği görülmüştür. Çalışmanın bu kısmında, kavramların birbirleriyle olan ilişkisine yer verilmektedir.

#### **4.2.1. Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi**

Literatürde örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromunun birlikte yer aldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromunun birlikte incelendiği çalışmalara bakıldığında benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir (Yenihan ve Cerev, 2016: 90) :

- Aktaş ve Şimşek (2012)'in çalışmasında, örgütsel sessizliği yaşayan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- Taş ve arkadaşları tarafından (2013) yapılan çalışmada, örgütsel sessizliğin, mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye sınırlı da olsa etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Tikici ve arkadaşlarının (2011) çalışmasında, örgütsel sessizlik arttıkça yaşanan duygusal tükenmişliğin düzeyinde de artış olduğu ortaya çıkmış ve örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliği beslediğine yönelik verilere ulaşılmıştır (Yenihan ve Cerev, 2016: 86).

Örgütsel sessizlik örgüt ve çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkiye sahiptir ve yapılan araştırma sonuçları ile de bu düşünce desteklenmiştir. Çalışanlar, örgüt içinde açık bir iletişim ağının olmaması veya çekindikleri için duygu ve düşüncelerini, iş ile ilgili fikir ve sorunlarını paylaşmamasından dolayı sessizleşebilecekler ve zamanla sessizliğin hâkim olduğu bir örgüt kültürü ortaya çıkabilecektir. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde yüksek derecede tükenmişliğin yaşandığı da yapılan araştırma sonuçlarında görülmektedir.

#### **4.2.2. Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı İlişkisi**

Literatürde örgütsel sessizlik ve çalışan performansının birlikte yer aldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik ve çalışan performansının birlikte incelendiği çalışmalara bakıldığında benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

- Şehitoğlu ve Zehir (2010)'in çalışmasında savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik alt boyutları ile çalışan performansı arasında ilişki bulunmuş ancak kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında ilişki bulunamamıştır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 101).

- Sessizliğin çalışanların tatminini azaltarak performansını düşürdüğü Akgündüz (2014: 191)'ün; Aşkun, Bakoğlu ve Berber (2009: 10)'in; Erenler (2010:36)'in çalışmalarında açıkça görülmüştür (Pekerşen, Çakır Keleş ve Ata Kuduban, 2016: 307).

- Tayfun ve Çatır (2013:114)'ın çalışmasında kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında ayrı yönlü; örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları arasında örgütle ilgili sorun ve endişelerini açıkça ifade edememesi, örgüte bağlılık, güven, takdir, iş doyumunu ve destek duygusunda azalma, işten ayrılma niyeti bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgüt hakkında yeterince bilgiye sahip olmaması ve iyi olduğu konularda sessiz kalması, kendilerini aciz ve değersiz hissetmelerine neden olabilmekte ve tüm bunlarda çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Soybaş, 2015: 25).

Çalışanların sessiz kalmaları, işten uzaklaşmalarına neden olabilmekte ve bu durumda; yüksek çalışan devir hızı, devamsızlık gibi olumsuz durumları ortaya çıkarabilmektedir. Çalışanlar, örgütte karşılaştığı olumsuz durumlar veya şartlardan dolayı gelişime katkı sağlayabilme umudunu kaybederek umutsuzluğa kapılmakta ve konuşmanın faydasız olduğunu düşünerek faaliyetlerinden geri çekilmektedir (Brinsfield, 2009: 41). Sorunlarını rahatlıkla ifade edemeyen çalışanların yeterince performans gösterememesi ve bundan dolayı işletme amaçlarının yeterli düzeyde gerçekleşmemesi söz konusu olabilmektedir (Pekerşen ve diğerleri, 2016: 302).

Sessizlik, çalışanların sorun ve fikirlerini paylaşmasını engelleyerek, belirsizlik ve stres yaşamalarına, iş tatminlerinin azalmasına ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir.

Sessizlik çalışanlar açısından olduğu kadar örgüt için de olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Sessizlik, öncelikle çalışan performansını düşürecek, zamanla örgüt içinde yayılacak ve günümüz yoğun rekabet ortamında örgütün rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bireysel düzeydeki düşük performans olgusu, zamanla örgütün geneline yayılacaktır. Bu da günümüz rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek amacıyla olan örgütlerin rekabetçi üstünlük elde etmelerini ve hayatta kalabilmelerini olumsuz bir şekilde etkileyebilecektir.

#### **4.2.3. Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi**

Günümüz iş dünyasında hızla artan rekabet koşulları, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için alanında uzmanlaşmış, takım çalışmasında uyumlu ve örgütte üstün performans gösterebilecek çalışanlara sahip olmasını gerekli kılmaktadır. İş koşullarının çalışanlara yüklediği farklı roller, toplumun ve ekonomik çevrenin oluşturduğu baskılar ve yoğun rekabetin de etkisiyle örgütlerin çalışanlarından beklentilerindeki aşırı artış, iş stresi gibi çeşitli olumsuzluklara neden olabilmekte ve çalışanlar mesleki bir hastalık olarak nitelendirilen tükenmişlik sendromu tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Görevlerini yaparken sorumluluğun kendilerine ait olmaması veya taşıyabileceklerinden fazla sorumluluğun verilmesi çalışanların işlerini kontrol etmede ve işin yapılışı ile ilgili bazı sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların; işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve kişisel başarı duygusunda azalmaya neden olarak tükenmişlik yaşamalarıyla sonuçlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

Çalışanlara kapasitesinin çok altında veya çok üstünde sorumluluğun verilmesi kendilerini yetersiz, beceriksiz hissetmelerine neden olarak özgüvenlerini kaybetmelerine neden olabilecektir. Öz güvenini yitiren çalışan kendini işten soyutlayacak, mutsuzlaşacak ve umutsuzluğa kapılarak zamanla tükenmişlik yaşayabilecektir.

Tükenmişlik ilk olarak bireysel düzeyde ortaya çıksa da bulaşıcı bir hastalık gibi diğer bireylere de yayılan, zamanla çalışma hayatını da olumsuz yönde etkileyen; performansta düşme, işe devamsızlık, iş değiştirme, müşterilere ve işe karşı ilgisizlik gibi sonuçlar doğuran bir durum olabilmektedir. İşine karşı

umursamazlığı, çalışanların başarılı olma kaygısını ortadan kaldırarak işi için çaba göstermemesine, hizmet niteliğinin bozulmasına, müşterilere karşı ilgisizleşmesine neden olarak hem çalışanın hem de örgütün performans ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Öztürk, 2014: 57).



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞANPERFORMANSI İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi araştırılmıştır.

#### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Küresel rekabetin yaşandığı günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için en önemli unsur "insan"dır. Günümüzde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlar ve performansları çok önemli bir faktördür. Örgüt içinde çalışanların performansı ile ilişkilendirilebilen ve birbirini etkileyebilen sessizlik, tükenmişlik, bağlılık, personel güçlendirme gibi çeşitli kavramlar mevcuttur.

Bu araştırmanın amacı, Antalya ili Manavgat ilçesinde mevcut hastanelerde çalışanların tükenmişlik sendromu, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı düzeylerini ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada ayrıca bu kavramların çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

#### **5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırma, Antalya ili Manavgat ilçesinde mevcut devlet ve özel hastane çalışanları üzerinde yapılmıştır. Evrendeki 2 kamu 6'sı özel hastane olan 8 hastaneden 1'i araştırmayı kabul etmemiştir ve araştırma 7 hastanede gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan 232 anketten 219'u değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

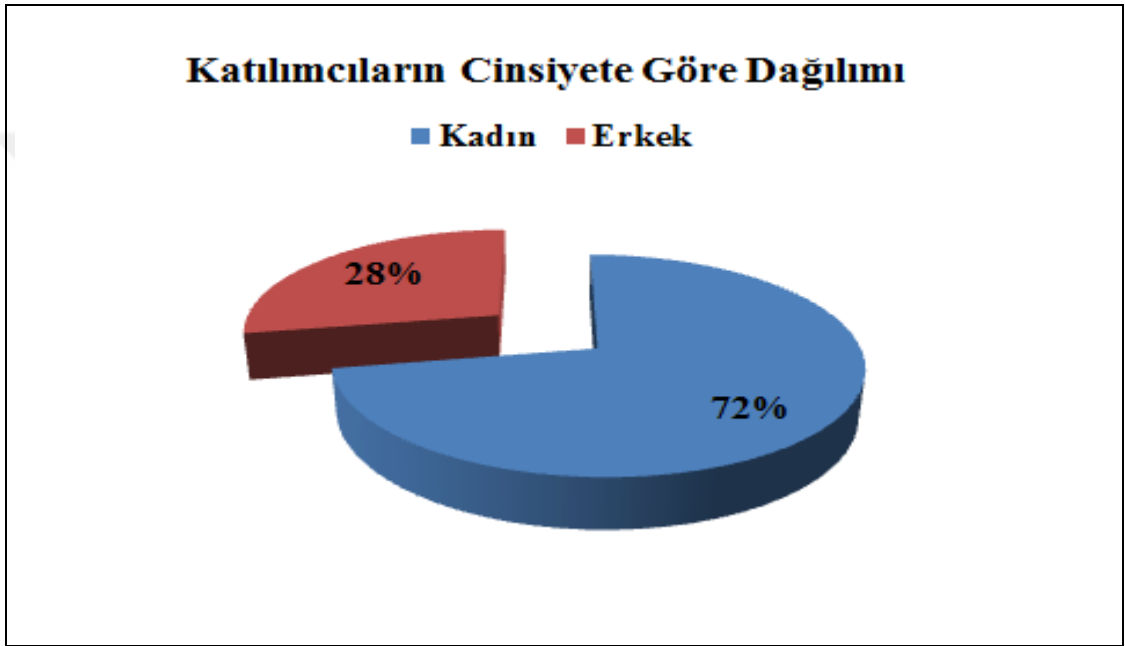
Çalışmanın evrenini, hastanelerde çalışan doktor, hemşire, ebe, hasta bakıcı, büro memuru, yönetici, yardımcı personel ve diğer çalışanlar oluşturmuştur.

### 5.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 5.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

| CİNSİYET | FREKANS | YÜZDE (%) |
|----------|---------|-----------|
| Kadın    | 158     | 72,1      |
| Erkek    | 61      | 27,9      |
| TOPLAM   | 219     | 100,0     |

Tablo 5.1'e göre ankete katılanların %72,1'i (158'i) kadın, %27,9'u (61'i) erkektir.



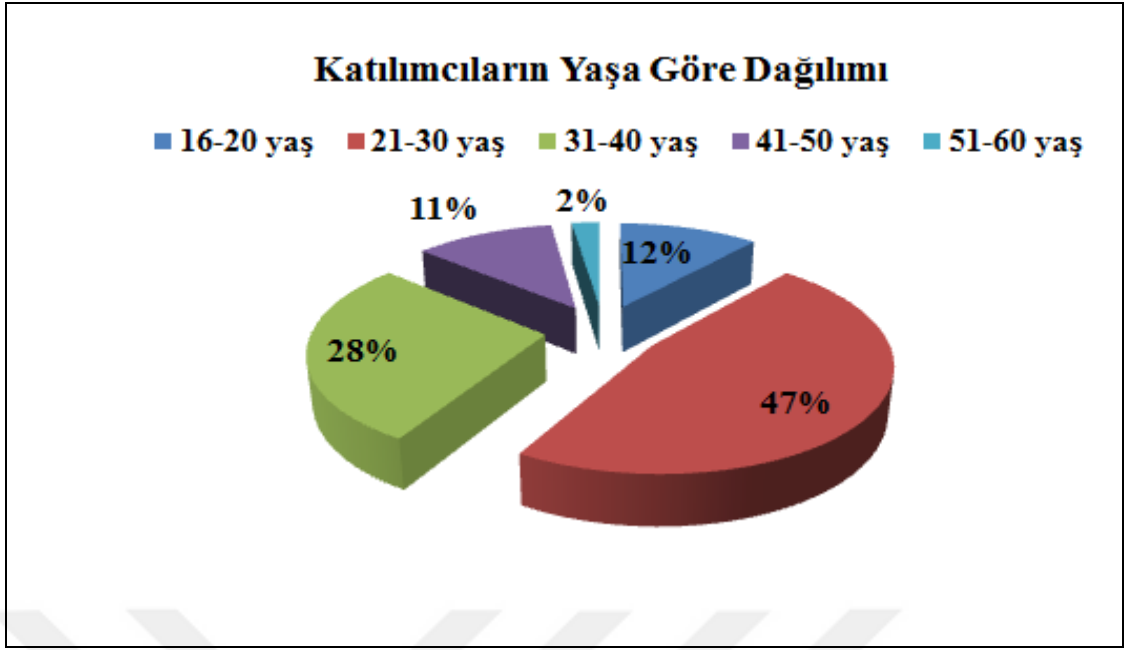
**Şekil 5.1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

**Tablo 5.2: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı**

| YAŞ       | FREKANS | YÜZDE (%) |
|-----------|---------|-----------|
| 16-20 yaş | 25      | 11,4      |
| 21-30 yaş | 103     | 47,0      |
| 31-40 yaş | 61      | 27,9      |
| 41-50 yaş | 25      | 11,4      |
| 51-60 yaş | 5       | 2,3       |
| TOPLAM    | 219     | 100,0     |

Tablo 5.2' ye göre araştırmaya katılan çalışanların %11,4'ü (25'i) 16-20 yaş, %47'si (103'ü) 21-30 yaş, %27,9'u (61'i) 31-40 yaş, %11,4'ü (25'i) 41-50 yaş, %2,3'ü (5'i) 51-60 yaş aralığındadır.



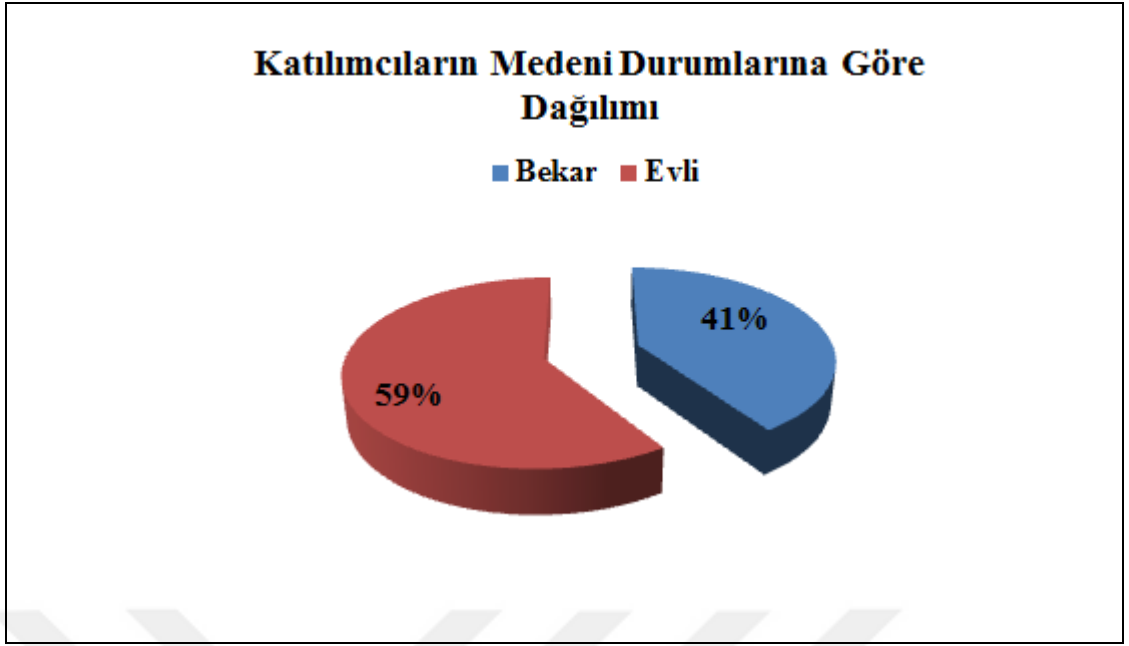


Şekil 5.2: Katılımcıların Yaş'a Göre Dağılımı

Tablo 5.3: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

| MEDENİ DURUM  | FREKANS    | YÜZDE (%)    |
|---------------|------------|--------------|
| Bekâr         | 89         | 40,6         |
| Evli          | 130        | 59,4         |
| <b>TOPLAM</b> | <b>219</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 5.3' e göre ankete katılanların %40,6'sı (89'u) bekâr, %59,4'ü (130'u) evlidir.

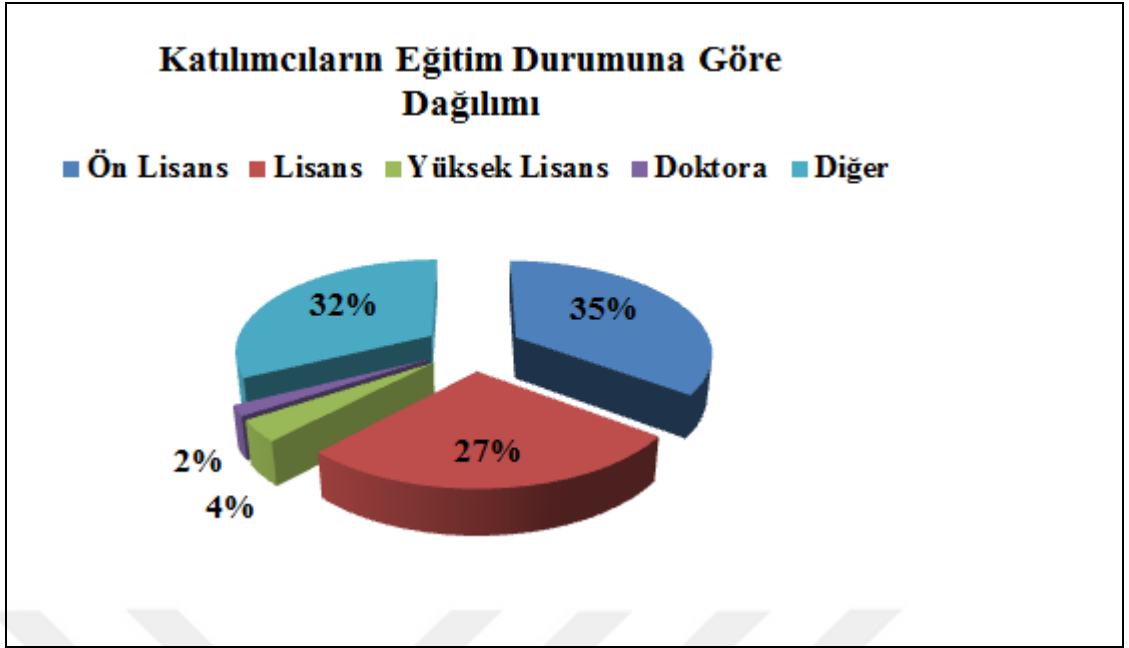


**Şekil 5.3: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı**

**Tablo 5.4: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

| EĞİTİM DURUMU | FREKANS    | YÜZDE (%)    |
|---------------|------------|--------------|
| Önlisans      | 77         | 35,2         |
| Lisans        | 59         | 26,9         |
| Yüksek lisans | 8          | 3,7          |
| Doktora       | 4          | 1,8          |
| Diğer         | 71         | 32,4         |
| <b>TOPLAM</b> | <b>219</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 5.4'e göre ankete katılanların %35,2'si(77'si) önlisans, %26,9'u (59'u) lisans, %3,7'si (8'i) yüksek lisans, %1,8'i (4'ü) doktora ve %32,4'ü (71'i) diğer eğitim düzeyine sahiptir.

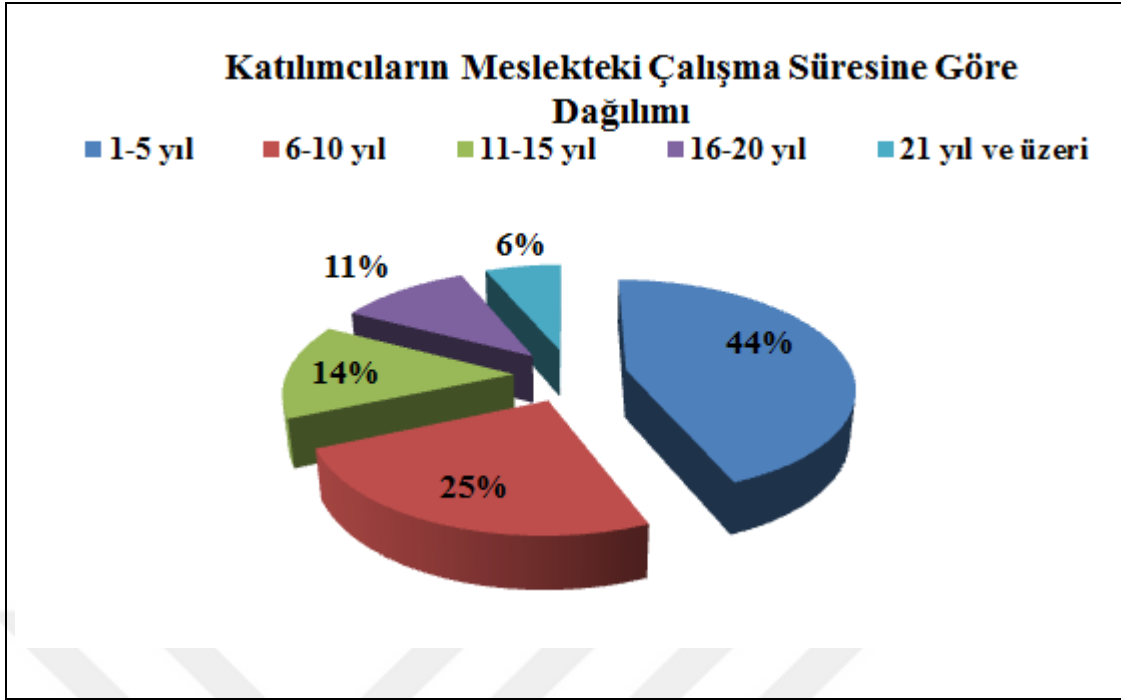


Şekil 5.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 5.5: Katılımcıların Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

| TOPLAM MESLEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ | FREKANS    | YÜZDE (%)    |
|-------------------------------|------------|--------------|
| 1-5 yıl                       | 96         | 43,8         |
| 6-10 yıl                      | 54         | 24,7         |
| 11-15 yıl                     | 31         | 14,2         |
| 16-20 yıl                     | 24         | 11,0         |
| 21 yıl ve üzeri               | 14         | 6,4          |
| <b>TOPLAM</b>                 | <b>219</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 5.5' e göre ankete katılanların %43,8'inin (96'sı) 1-5 yıl, %24,7'sinin (54'ü) 6-10 yıl, %14,2'sinin (31'i) 11-15 yıl, %11'inin (24'ü) 16-20 yıl, %6,4'ünün (14'ü) 21 yıl ve üzeri süredir meslekte çalıştığı görülmektedir.

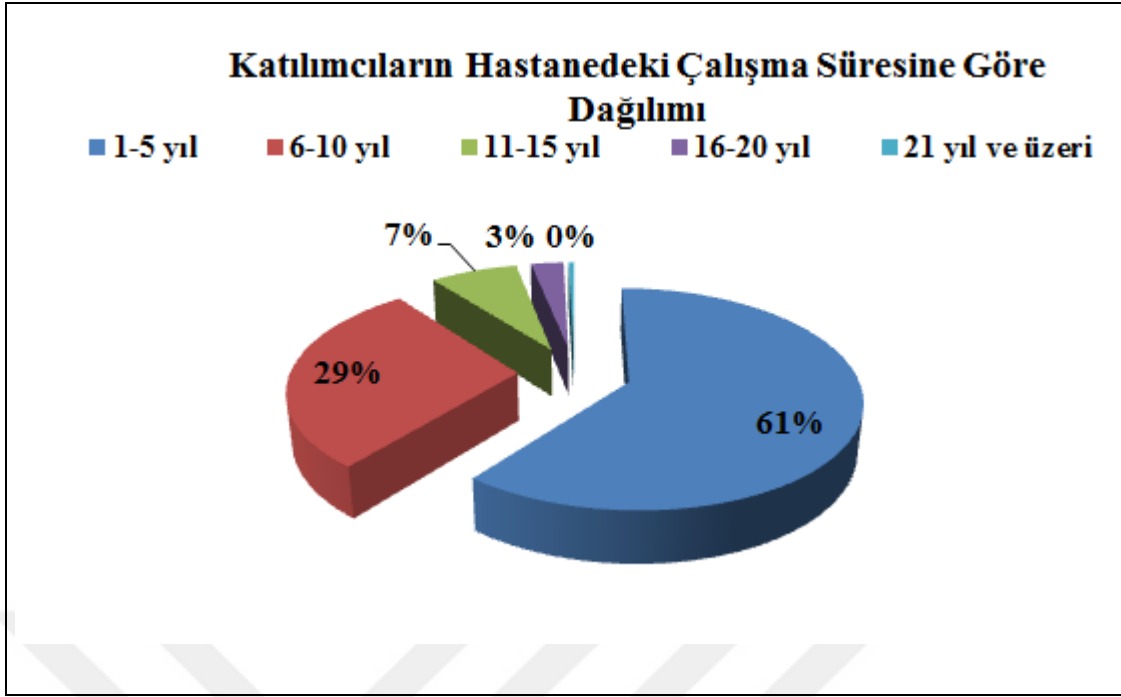


**Şekil 5.5: Katılımcıların Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

**Tablo 5.6: Katılımcıların Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

| HASTANEDE ÇALIŞMA SÜRESİ | FREKANS | YÜZDE (%) |
|--------------------------|---------|-----------|
| 1-5 yıl                  | 133     | 60,7      |
| 6-10 yıl                 | 63      | 28,8      |
| 11-15 yıl                | 16      | 7,3       |
| 16-20 yıl                | 6       | 2,7       |
| 21 yıl ve üzeri          | 1       | ,5        |
| <b>TOPLAM</b>            | 219     | 100,0     |

Tablo 5.6' ya göre ankete katılanların %60,7'sinin (133'ü) 1-5 yıl, %28,8'inin (63'ü) 6-10 yıl, %7,3'ünün (16'sı) 11-15 yıl, %2,7'sinin (6'sı) 16-20 yıl, %0,5'inin (1'i) 21 yıl ve üzeri süredir bu hastanede çalıştığı görülmektedir.

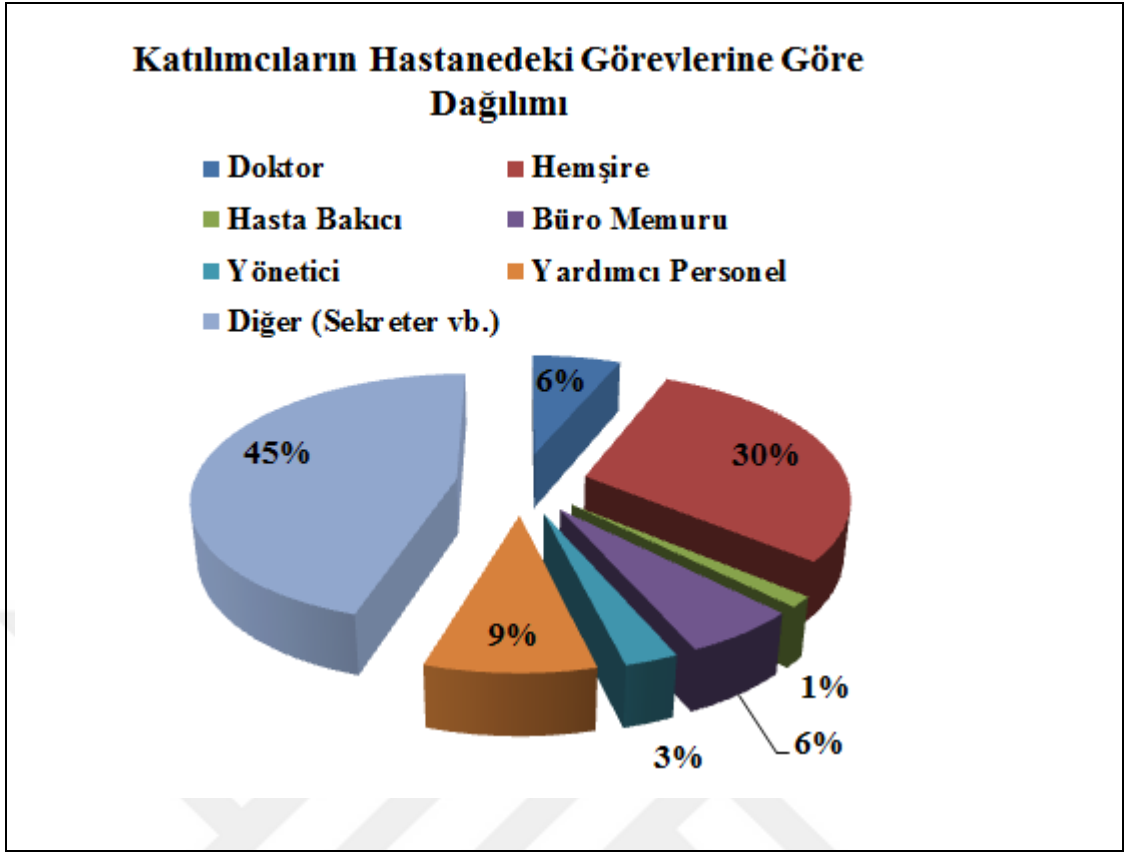


Şekil 5.6: Katılımcıların Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 5.7: Katılımcıların Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılımı

| HASTANEDEKİ GÖREV    | FREKANS    | YÜZDE (%)    |
|----------------------|------------|--------------|
| Doktor               | 14         | 6,4          |
| Hemşire              | 65         | 29,7         |
| Hasta bakıcı         | 3          | 1,4          |
| Büro memuru          | 13         | 5,9          |
| Yönetici             | 6          | 2,7          |
| Yardımcı personel    | 19         | 8,7          |
| Diğer (Sekreter vb.) | 99         | 45,2         |
| <b>TOPLAM</b>        | <b>219</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 5.7' ye göre ankete katılanların %6,4'ünün (14'ü) doktor, %29,7'sinin (65'i) hemşire, %1,4'ünün (3'ü) hasta bakıcı, %5,9'unun (13'ü) büro memuru, %2,7'sinin (6'sı) yönetici, %8,7'sinin (19'u) yardımcı personel, %45,2'sinin (99'u) diğer çalışanlar (sekreter vb.) olarak görev yaptığı görülmektedir.

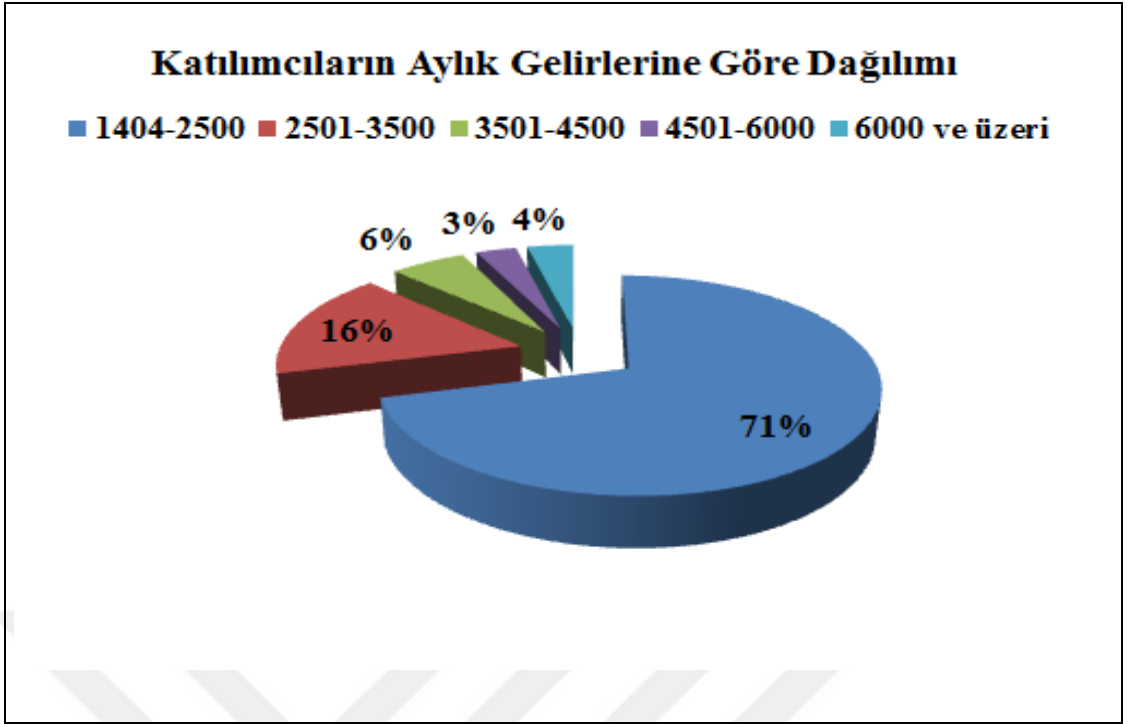


Şekil 5.7: Katılımcıların Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılımı

Tablo 5.8: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

| AYLIK GELİR      | FREKANS    | YÜZDE (%)    |
|------------------|------------|--------------|
| 1404-2500 TL     | 155        | 70,8         |
| 2501-3500 TL     | 36         | 16,4         |
| 3501-4500 TL     | 13         | 5,9          |
| 4501-6000 TL     | 7          | 3,2          |
| 6001 TL ve üzeri | 8          | 3,7          |
| <b>TOPLAM</b>    | <b>219</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 5.8'e göre ankete katılanların %70,8'inin (155'i) 1404-2500 TL, %16,4'ünün (36'sı) 2501-3000 TL, %5,9'unun (13'ü) 3501-4500 TL, %3,2'sinin (7'si) 4501-6000 TL, %3,7'sinin (8'i) 6001 TL ve üzeri aylık gelire sahip oldukları görülmektedir.



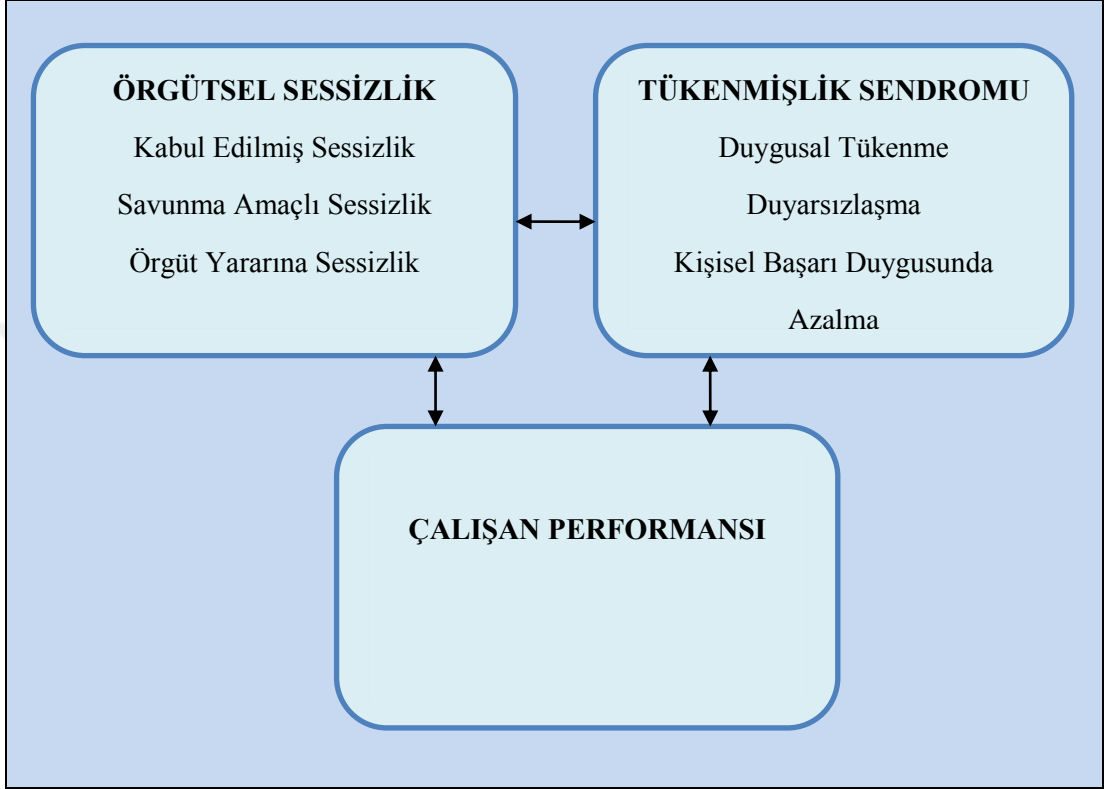
**Şekil 5.8: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı**

### 5.3.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

- Araştırmanın sadece Antalya/Manavgat ilçesindeki hastanelerde gerçekleştirilmesi,
- Hastanelerin çalışma ortamının çok yoğun olması ve süre kısıtından dolayı çok fazla kişiye ulaşamamış olması,
- Verilen cevapların objektifliğinin çalışanın algısına bağlı olması,
- Çalışanların fikirlerini yansıtmada çekimser davranma ihtimali,
- Çalışanların, çalışma şartlarının yoğun olmasından dolayı anket için zamanlarını ayırmak istememeleri,
- Çalışanların anket doldurmaya isteksiz olması ve yoğunluklarını bahane etmelerinin araştırmaya katılımı azaltması.

#### 5.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ, HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA SORULARI

Bu kısımda, araştırmanın modeline, hipotezlerine ve araştırma sorularına yer verilmiştir.



**Şekil 5.9: Araştırmanın Modeli**

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdadır.

- H1a: Kabul edilmiş sessizlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1b: Kabul edilmiş sessizlik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1c: Kabul edilmiş sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2a: Savunma amaçlı sessizlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.



- H2b: Savunma amaçlı sessizlik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2c: Savunma amaçlı sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3a: Örgüt yararına sessizlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3b: Örgüt yararına sessizlik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3c: Örgüt yararına sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4a: Çalışan performansı ile kabul edilmiş sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4b: Çalışan performansı ile savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4c: Çalışan performansı ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişkisi vardır.
- H4d: Çalışan performansı ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4e: Çalışan performansı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4f: Çalışan performansı ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Örgütsel sessizlikle, çalışan performansı arasında anlamlı ilişki vardır.
- H7: Çalışan performansı, tükenmişlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Araştırma sorularına aşağıda yer verilmiştir:

- S1: Cinsiyete göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- S2: Cinsiyete göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

- S3: Cinsiyete göre performans düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- S4: Medeni duruma göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- S5: Medeni duruma göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- S6: Medeni duruma göre performans düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- S7: Hastanedeki göreve göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- S8: Hastanedeki göreve göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- S9: Hastanedeki göreve göre performans düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

## **5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın bu kısmında örnekleme yöntemine, veri toplama yöntemi ve araçlarına, veri toplama araçlarının uygulanmasına ve verilerin değerlendirilmesine yer verilecektir.

### **5.5.1. Örnekleme Yöntemi**

Araştırmanın ana kütesini Türkiye’de faaliyet gösteren hastane çalışanları oluşturmaktadır. Bütün hastane çalışanlarına ulaşmak mümkün olmayacağı için tam sayım yapılması yerine örnekleme başvurulmuştur. Anket çalışmasının uygulanabilirliğini ve ulaşımı kolaylaştırabilmek için araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Antalya/Manavgat ilçesinde bulunan hastanelerde 232 hastane çalışanına ulaşılmış, 219 çalışanın doldurduğu anket formu değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

### **5.5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak “Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği” olmak üzere 3 ölçek kullanılmıştır.

Çalışmanın verileri, kişisel bilgi formu ve yukarıda belirtilen ölçekler ile toplanmıştır. Ölçeklerin tümü 5’li likert tipinde hazırlanmış olup (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum olarak puanlama yapılmıştır.

#### **5.5.2.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırma kapsamına alınan bireylerin sosyo-demografik özelliklerini incelemek amacıyla 9 sorudan oluşan Kişisel Bilgi Formu’nda bireylere cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki ve kurumdaki çalışma süresi, hastanedeki görev ve aylık gelir bilgileri sorulmuştur.

#### **5.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

Van Dyne, Ang ve Botero’nun (2003) makalesine dayanarak, ülkemizde Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından geliştirilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan örgütsel sessizlik ölçeği, 14 soru ve “Kabul Edilmiş Sessizlik” (5 soru), “Savunma Amaçlı Sessizlik” (4 soru), “Örgüt Yararına Sessizlik” (5 soru) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Kabul Edilmiş Sessizlik alt ölçeği, 1., 2., 3., 4. ve 5. maddelerden oluşmaktadır. Savunma Amaçlı Sessizlik alt ölçeği, 6., 7., 8. ve 9. maddelerden oluşmaktadır. Örgüt Yararına Sessizlik Ölçeği, 10., 11., 12., 13. ve 14. maddelerden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik bu iki faktörden alınabilecek en yüksek puan 45, en düşük puan 9 olup en düşük puan, örgütlerde olumsuz sessizliğin daha fazla olduğunu, örgüt yararına sessizlik faktörden alınabilecek en yüksek puan 25, en düşük puan 5 olup; düşük puan ise örgüt için olumlu bir faktör olan bu kavram için daha yüksek olma durumunu yani olumluluğu göstermektedir.

#### **5.5.2.3. Çalışan Performansı Ölçeği**

Rahman ve Bullock’un (2004) makalesine dayanarak, ülkemizde geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirliği Göktaş (2004) ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından çalışılan “Çalışan Performansı Ölçeği”, 6 soru ve tek faktörden oluşmaktadır. Çalışan

performansı ölçeğinde alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6 olup düşük puan çalışanın daha çok performans gösterdiğini ifade etmektedir.

#### **5.5.2.4. Tükenmişlik Sendromu Ölçeği**

Tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla, Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) kullanılmıştır. Ölçeğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere 3 alt boyutu vardır ve 22 maddeden oluşmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Ergin (1992), ölçeği Türkçeye uyarlamıştır. Uyarlama çalışmasında, 552 doktor ve hemşireden oluşan örnekleme ölçek uygulanmış ve bu veriler ışığında ölçek uyarlanmıştır. Orijinal formdan farklı olarak uyarlanmış ölçekte 5'li derecelendirmeye gidilmiştir. Uyarlama çalışmaları sonucunda ölçeğin Cronbach's  $\alpha$  katsayıları; Duygusal Tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.71 ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma için 0.72 olarak hesaplanmıştır. İlk uygulamadan belli bir süre sonra ölçek tekrar uygulanarak, ölçeğin test tekrar test güvenilirlik katsayıları, Duygusal Tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.72 ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma için 0.67 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Tükenme alt ölçeği, 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. maddelerden oluşmaktadır. Duyarsızlaşma alt ölçeği, 5., 10., 11., 15. ve 22. maddelerden oluşmaktadır. Kişisel Başarı Duygusunda Azalma alt ölçeği, 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. maddelerden oluşmaktadır (Ergin, 1992). Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt ölçekleri, (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman olarak, Kişisel Başarı Duygusunda Azalma alt ölçeği ise ters puanlanmaktadır. Alt ölçeklerden alınan yüksek puan, tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **5.5.2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri**

Aşağıda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine yer verilmiştir.

##### **5.5.2.5.1. Güvenilirlik Analizleri**

Araştırmalar sonucu ulaşılan verilerle yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında, alfa katsayısının değerlendirilmesinde temel alınan değerlendirme kriterleri eşik noktası aşağıdaki gibidir (Kılınç, 2012: 171):

- $\leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşük.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  oldukça güvenilir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

#### 5.5.2.5.1.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırmada 14 sorudan oluşan ve örgütsel sessizliği analiz etmek için kullanılan Van Dyne ve diğerleri (2003)'nin makalesine dayanarak, ülkemizde Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel sessizliğin üç boyutu (Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik) içinde güvenilirliği sağlayan alfa değeri 0 ile 1 arasındadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 171).

**Tablo 5.9: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| ÖRNEKLEM SAYISI | ÖLÇEK SORU SAYISI VE BOYUTLARI | ÇIKARILAN SORU SAYISI | CRONBACH'S ALPHA |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------|------------------|
| 219             | Kabul Edilmiş Sessizlik 5      | 0                     | 0.71             |
|                 | Savunma Amaçlı Sessizlik 4     | 0                     | 0.80             |
|                 | Örgüt Yararına Sessizlik 5     | 0                     | 0.88             |
|                 | Örgütsel Sessizlik Toplam 14   | 0                     | 0.80             |

Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu, Kabul Edilmiş Sessizlik boyutunun 0.71 ve Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunun 0.80 güvenilirlik değerleri ile ( $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ) oldukça güvenilir, Örgüt Yararına Sessizlik boyutunun ise 0.88 güvenilirlik değerleri ile ( $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ) yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği bir bütün olarak analiz edildiği zaman, ölçeğin 0.80 güvenilirlik değeri ile yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 5.5.2.5.1.2. Tükenmişlik Sendromu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırmada 22 sorudan oluşan ve tükenmişlik sendromunu analiz etmek için kullanılan Maslach tarafından oluşturulan ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

Güvenilirliği sağlayan alfa değeri 0 ile 1 arasındadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 171).

Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanırken 20. madde ile 15. maddelerinin farklı boyutlarda bulunmalarına rağmen, modifikasyon indekslerine göre birleştirilmesi ihtiyacı tespit edilip 20. madde ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Duygusal Tükenme boyutunun güvenilirlik seviyesinin 0.87 olduğu tespit edilmiştir.

Tükenmişlik sendromunun Duyarsızlaşma boyutunun güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirliği 0.66 çıkmış olup 0.70'in, yani kabul edilebilir güvenilirliğin altında kaldığı görülmüştür (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 171). Yapılan incelemeler sonucunda 5. maddenin bu ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilerek 5. madde ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan güvenilirlik analizinde ise Duyarsızlaşma boyutunun 0.71 seviyesinde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde 4. maddenin ölçekteki diğer sorularla uyumlu olmadığı anlaşılmış, 4. madde ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ise Kişisel Başarı Duygusunun Azalması boyutunun güvenilirlik seviyesinin 0.79 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.10: Tükenmişlik Sendromu Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| ÖRNEKLEM SAYISI | ÖLÇEK SORU SAYISI VE BOYUTLARI     | ÇIKARILAN SORU SAYISI | CRONBACH'S ALPHA |
|-----------------|------------------------------------|-----------------------|------------------|
| 219             | Duygusal Tükenme 9                 | 1                     | 0.87             |
|                 | Duyarsızlaşma 5                    | 1                     | 0.71             |
|                 | Kişisel Başarı Duygusunda Azalma 8 | 1                     | 0.79             |
|                 | Tükenmişlik Sendromu Toplam 22     | 3                     | 0.79             |

Tükenmişlik sendromu ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu Duygusal Tükenme boyutunun 0.87 ( $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ) ile yüksek derecede güvenilir, Duyarsızlaşma boyutunun 0.71 ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma boyutunun 0.79 değerleri ile ( $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ) oldukça güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik Sendromu Ölçeği bir bütün olarak analiz edildiği zaman, ölçeğin 0.79 güvenilirlik değeri ile oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 171).

#### 5.5.2.5.1.3. Çalışan Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Çalışan Performansı Ölçeği'nin 0.80 güvenilirlik değeri ile ( $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ) yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 171).

**Tablo 5.11: Çalışan Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| ÖRNEKLEM SAYISI | ÖLÇEK SORU SAYISI VE BOYUTLARI | ÇIKARILAN SORU SAYISI | CRONBACH'S ALPHA |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------|------------------|
| 219             | Çalışan Performansı Ölçeği 6   | 0                     | 0.80             |

#### 5.5.2.5.2. Yapısal Geçerlilik Analizi (Doğrulayıcı Faktör Analizi)

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini incelemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi'nde uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, analiz sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli eşik değerlerin üzerinde veya altında olması istenmektedir. Uyum istatistikleri arasında en çok kullanılan değerlerden bir tanesi,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölümüdür ve bu değer 3 veya 2'nin altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, 5 veya daha altında olması ise kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir. Diğer uyum istatistikleri ve modelin kabul edilebilir olması için alması gereken değerler ise GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted of Good Index) ve CFI (Comparative Good Index) değerlerinin 0.90'dan büyük, RMSR (Root Mean Square Residual) değerinin ise 0.08 den küçük olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 329).

**Tablo 5.12: Çalışan Performansı Ölçeğinin Tek Boyutlu Yapısal Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi**

| ÖLÇEK/<br>İNDEKSLER                               | $\chi^2$ | Df | $\chi^2/DF$ | GFI   | AGFI  | TLI   | CFI   | RMSEA |
|---|----------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Çalışan Performansı Ölçeğinin Tek Faktörlü Modeli | 12.973   | 9  | 1.44        | 0.981 | 0.955 | 0.986 | 0.992 | 0.045 |

Doğrulayıcı Faktör Analizi'nden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2=12.973$ ,  $df=9$ ,  $\chi^2/df=1.44$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $GFI=0.981$ ,  $AGFI=0.955$ ,  $TLI=0.986$ ,  $CFI=0.992$ ,  $RMSEA=0.045$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri, tek faktörlü modelin veri ile iyi düzeyde uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 5.13: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Üç Boyutlu Yapısal Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi**

| ÖLÇEK/<br>İNDEKSLER                             | $\chi^2$ | Df | $\chi^2/DF$ | GFI   | AGFI  | TLI   | CFI   | RMSEA |
|---|----------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Üç Faktörlü Modeli | 163.425  | 74 | 2.208       | 0.903 | 0.862 | 0.899 | 0.918 | 0.74  |

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin üç faktörlü yapısını belirlerken modifikasyon indeksine göre 13. ve 14. maddelerinin bağlanması önerilmesi nedeniyle bu sorular bağlanmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi'nden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2=163.425$ ,  $df=74$ ,  $\chi^2/df=2.208$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $GFI=0.903$ ,  $AGFI=0.862$ ,  $TLI=0.899$ ,  $CFI=0.918$ ,  $RMSEA=0.74$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri, üç faktörlü modelin veri ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.



**Tablo 5.14: Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Üç Boyutlu Yapısal Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi 1**

|              | ÖLÇEK/<br>İNDEKSLER   | $\chi^2$ | Df  | $\chi^2/DF$ | GFI   | AGFI  | TLI   | CFI   | RMSEA |
|--------------|---|----------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1.<br>Analiz | Tükenmişlik<br>Sendromu<br>Ölçeği Üç<br>Faktörlü<br>Modeli  | 512.668  | 206 | 2.489       | 0.818 | 0.776 | 0.815 | 0.835 | 0.83  |
| 2.<br>Analiz | Tükenmişlik<br>Sendromu<br>Ölçeği Üç<br>Faktörlü<br>Modeli  | 431.393  | 203 | 2.125       | 0.853 | 0.817 | 0.860 | 0.877 | 0.72  |
| 3.<br>Analiz | Tükenmişlik<br>Sendromu<br>Ölçeği Tek<br>Faktörlü<br>Modeli | 431.393  | 203 | 2.125       | 0.853 | 0.817 | 0.860 | 0.877 | 0.72  |

Birinci analizde; birinci seviyede ölçeğin üç faktörlü yapısı ayrı ayrı analiz edilmiş ve uyumluluk değerleri, kabul edilebilir değerlerinin altında çıkmıştır. Daha sonra ölçeğin modifikasyonları incelenerek 15. ve 22. soruların, 7. ve 9. soruların, 1. ve 2. soruların hata oranları birleştirilip ikinci analiz uygulanmış ancak uyum değerleri genel olarak tekrar eşik değerlerinin altında çıkmıştır. Üçüncü analizde de ikinci seviye tek faktörlü yapı analizi uygulanmış ve değerler tekrar eşik değerlerin altında bulunmuştur.

**Tablo 5.15: Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Üç Boyutlu Yapısal Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi 2**

|              | Ölçek/<br>İndeksler   | $\chi^2$ | Df  | $\chi^2/DF$ | GFI   | AGFI  | TLI   | CFI   | RMSEA |
|--------------|---|----------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1.<br>Analiz | Tükenmişlik<br>Sendromu<br>Ölçeği Üç<br>Faktörlü<br>Modeli  | 512.668  | 206 | 2.489       | 0.818 | 0.776 | 0.815 | 0.835 | 0.83  |
| 2.<br>Analiz | Tükenmişlik<br>Sendromu<br>Ölçeği Üç<br>Faktörlü<br>Modeli  | 431.393  | 203 | 2.125       | 0.853 | 0.817 | 0.860 | 0.877 | 0.72  |
| 3.<br>Analiz | Tükenmişlik<br>Sendromu<br>Ölçeği Tek<br>Faktörlü<br>Modeli | 431.393  | 203 | 2.125       | 0.853 | 0.817 | 0.860 | 0.877 | 0.72  |
| 4.<br>Analiz | Tükenmişlik<br>Sendromu<br>Ölçeği Üç<br>Faktörlü<br>Modeli  | 299.468  | 146 | 2.051       | 0.881 | 0.845 | 0.893 | 0.908 | 0.69  |

Son olarak, modifikasyon indeksleri tablosundan birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilen ve birbiriyle bağlanması uygun olmayan sorular (4, 5, 20) ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmış, dördüncü analiz sonucunda Doğrulayıcı Faktör Analizi'nden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2=299.468$ ,  $df=146$ ,  $\chi^2/df= 2.051$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $GFI=0.881$ ,  $AGFI=0.845$ ,  $TLI=0.893$ ,  $CFI=0.908$ ,  $RMSEA=0.69$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri üç faktörlü modelin veriyle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

### 5.5.3. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için anket çalışması yapılan hastanelerin gerekli birimlerinden onay alınmış olup veri toplama formlarının uygulanması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Veri toplama formları uygulanmadan önce çalışma hakkında gerekli açıklamalar yapılmış ve çalışanların sözlü onayları alınmıştır.

### 5.5.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmada verilerin analizi için IBMSPSS 23.0 ve AMOS 23.0 programı kullanılmıştır. Veriler, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, t testi, varyans

analizi ve korelasyon analizi kullanılarak değerlendirilmiş ve anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır

## 5.6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

### 5.6.1. Değişkenlerin Ortalaması

Aşağıda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ölçeklerinin aldıkları puanların ortalamalarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.16: Değişkenlerin Ortalamaları**

| BOYUT                               | SAYI | ORTALAMA | STANDART SAPMA |
|-------------------------------------|------|----------|----------------|
| Duygusal Tükenme                    | 219  | 2,5205   | ,89817         |
| Duyarsızlaşma                       | 219  | 2,1678   | ,96977         |
| Kişisel Başarının Duygusunda Azalma | 219  | 3,5382   | ,91407         |
| Tükenmişlik Sendromu Toplam         | 219  | 2,7422   | ,56251         |
| Kabul Edilmiş Sessizlik             | 219  | 2,4511   | ,87259         |
| Savunma Amaçlı Sessizlik            | 219  | 2,5696   | 1,04925        |
| Örgüt Yararına Sessizlik            | 219  | 4,2055   | ,94818         |
| Örgütsel Sessizlik Toplam           | 219  | 3,0724   | ,64001         |
| Çalışan Performansı                 | 219  | 4,2374   | ,67252         |

Tablo 5.16’da,örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin genel ve alt boyutlarının ortalamaları görülmektedir. Bu kapsamda; Kabul Edilmiş Sessizliğin ortalaması 2,45, Savunma Amaçlı Sessizliğin ortalaması 2,56 ve Örgüt Yararına Sessizliğin ortalaması 4,20 olarak belirlenmiştir. Bu verilere göre çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik ve Savunma Amaçlı Sessizlik düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu ancak sessizlik boyutları arasında genel olarak Örgüt Yararına Sessizlik sergiledikleri görülmektedir.

Tükenmişlik sendromu değişkenine ilişkin genel ve alt boyutlara ait ortalamalara bakıldığında Duyarsızlaşma boyutunun ortalaması 2,16, Duygusal Tükenme boyutunun ortalaması 2,52 ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma boyutunun 3,53 olduğu görülmektedir. Tükenmişlik sendromu değişkeninin alt boyutları arasındaki ortalamalar karşılaştırıldığında çalışanların en az Duyarsızlaşma

boyutunu yaşadıkları ve en fazla Kişisel Başarı Duygusunda Azalma boyutunu yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışan performansı değişkenine ilişkin ortalamasının ise 4,23 olduğu tespit edilmiştir.

### 5.6.2. Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansına İlişkin Alguların Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu

Aşağıda katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu, çalışan performansı ölçekleri bazında farklılık olup olmadığı parametrik testlerden t Testi, Anova Testi ve Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey) ile analiz edilmiştir.

**Tablo 5.17: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı Ölçeklerine İlişkin Algularının Cinsiyetine Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları**

| BOYUT                            | CİNSİYET | N   | ORT    | SS      | T      | P           |
|----------------------------------|----------|-----|--------|---------|--------|-------------|
| Kabul Edilmiş Sessizlik          | Kadın    | 158 | 2,4608 | ,85592  | ,262   | ,794        |
|                                  | Erkek    | 61  | 2,4262 | ,92121  |        |             |
| Savunma Amaçlı Sessizlik         | Kadın    | 158 | 2,5997 | 1,04017 | ,681   | ,496        |
|                                  | Erkek    | 61  | 2,4918 | 1,07719 |        |             |
| Örgüt Yararına Sessizlik         | Kadın    | 158 | 4,1380 | 1,00923 | -1,703 | ,090        |
|                                  | Erkek    | 61  | 4,3803 | ,74718  |        |             |
| Sessizlik Toplamı                | Kadın    | 158 | 3,0661 | ,64743  | -,345  | ,731        |
|                                  | Erkek    | 61  | 3,0995 | ,62501  |        |             |
| Duygusal Tükenme                 | Kadın    | 158 | 2,5965 | ,89094  | 2,031  | <b>,043</b> |
|                                  | Erkek    | 61  | 2,3238 | ,89045  |        |             |
| Duyarsızlaşma                    | Kadın    | 158 | 2,1899 | ,99458  | ,541   | ,589        |
|                                  | Erkek    | 61  | 2,1107 | ,90775  |        |             |
| Kişisel Başarı Duygusunda Azalma | Kadın    | 158 | 3,5090 | ,81645  | -,758  | ,449        |
|                                  | Erkek    | 61  | 3,6136 | ,90632  |        |             |
| Tükenmişlik Toplam               | Kadın    | 158 | 2,7651 | ,55978  | ,973   | ,332        |
|                                  | Erkek    | 61  | 2,6827 | ,55180  |        |             |
| Çalışan Performansı              | Kadın    | 158 | 4,2078 | ,71102  | -1,050 | ,295        |
|                                  | Erkek    | 61  | 4,3142 | ,55868  |        |             |

Tablo 5.17 'de cinsiyet ile örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının puanları verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarının cinsiyete göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Tablo 5.17'e göre tükenmişlik sendromu ölçeğın alt boyutlarından biri olan duygusal tükenme boyutunda anlamlı ( $p<,05$ ) farklılığın meydana geldiğı görölmektedir. Yani hastane çalışanlarının duygusal tükenme boyutuna ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=2,031$ ,  $p=0,43$ ;  $p<,05$ ). Değışkenler arasında farklılığa neden olan grubun tespit edilmesi için katılımcıların aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre kadın çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri (Ort.=2,5965),erkek çalışanlara göre (Ort.=2,3238) daha yüksektir. Farklılığa neden olan grubun kadın çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

***S2 araştırma sorusuna karşılık olarak cinsiyete göre tükenmişliğın alt boyutlarından biri olan duygusal tükenme düzeyinde anlamlı farklılık olduğu görölmüştür.***

Katılımcıların örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ölçeklerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında elde edilen sonuçlar ise şunlardır:

Tablo 5.17'deki test sonuçları incelendiğinde, kadın çalışanların tükenmişlik sendromu (Ort.=2,7651) ve duygusal tükenme (Ort.=2,5965), duyarsızlaşma (Ort.=2,1899), kişisel başarı duygusunda azalma (Ort.=3,5090) alt boyutlarına yönelik algılarının ortalamalarının, erkek çalışanların tükenmişlik sendromu (Ort.=2,6827), duygusal tükenme (Ort.=2,3238), duyarsızlaşma (Ort.=2,1107), kişisel başarı duygusunda azalma (Ort.=3,6136) boyutlarının ortalamalarına göre kişisel başarı duygusunda azalma boyutu dışında kadınların ortalamalarının erkeklerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görölmektedir.

Tablo 5.17'deki araştırma bulguları incelendiğinde, kadın çalışanların kabul edilmiş sessizlik (Ort.=2,4608) ve savunma amaçlı sessizlik (Ort.=2,5997) alt boyutuna ilişkin ortalamalarının, erkek çalışanların kabul edilmiş sessizlik (Ort.=2,4262) ve savunma amaçlı sessizlik (Ort.=2,4918) alt boyutuna yönelik algılarının ortalamalarından yüksek olduğu görölmektedir. Kadın çalışanların örgütsel sessizlik (Ort.=3,0661) ve örgüt yararına sessizlik (Ort.=4,1380) alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının, erkek çalışanların örgütsel sessizlik (Ort.=3,0995) ve örgüt yararına sessizlik (Ort.=4,3803) alt boyutuna ilişkin ortalamalarından daha düşük olduğu

görülmektedir. Ancak kadın ve erkek çalışanların sessizlik yaşamalarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir farklılık yoktur.

***S1 araştırma sorusuna karşılık olarak cinsiyete göre sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemiştir.***

Son olarak Tablo 5.17 incelendiğinde erkeklerin çalışan performansı boyutuna yönelik algılarının ortalamaları (Ort.=4,3142), kadın çalışanların ortalamalarına (Ort.=4,2078) göre daha yüksektir ancak istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir farklılık tespit edilememiştir.

***S3 araştırma sorusuna karşılık olarak cinsiyete göre performans düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemiştir.***

**Tablo 5.18: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı Ölçeklerine İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları**

| BOYUT                            | MEDENİ DURUM | N   | ORT    | SS      | T      | P           |
|----------------------------------|--------------|-----|--------|---------|--------|-------------|
| Kabul Edilmiş Sessizlik          | Bekâr        | 89  | 2,4315 | ,83334  | -,276  | ,783        |
|                                  | Evli         | 130 | 2,4646 | ,90141  |        |             |
| Savunma Amaçlı Sessizlik         | Bekâr        | 89  | 2,7416 | 1,02001 | 2,021  | <b>,045</b> |
|                                  | Evli         | 130 | 2,4519 | 1,05659 |        |             |
| Örgüt Yararına Sessizlik         | Bekâr        | 89  | 4,2247 | ,82782  | ,248   | ,804        |
|                                  | Evli         | 130 | 4,1923 | 1,02538 |        |             |
| Örgütsel Sessizlik Toplam        | Bekâr        | 89  | 2,4284 | ,86805  | 1,094  | ,275        |
|                                  | Evli         | 130 | 2,5837 | ,91451  |        |             |
| Duyusal Tükenme                  | Bekâr        | 89  | 2,1798 | ,94598  | -1,260 | ,209        |
|                                  | Evli         | 130 | 2,1596 | ,98929  |        |             |
| Duyarsızlaşma                    | Bekâr        | 89  | 3,6501 | ,82291  | ,151   | ,880        |
|                                  | Evli         | 130 | 3,4615 | ,96719  |        |             |
| Kişisel Başarı Duygusunda Azalma | Bekâr        | 89  | 4,2116 | ,56506  | 1,504  | ,123        |
|                                  | Evli         | 130 | 4,2551 | ,73874  |        |             |
| Tükenmişlik Sendromu Toplam      | Bekâr        | 89  | 3,1326 | ,58153  | ,230   | ,819        |
|                                  | Evli         | 130 | 3,0363 | ,67656  |        |             |
| Çalışan Performansı              | Bekâr        | 89  | 2,7527 | ,51091  | -,469  | ,639        |
|                                  | Evli         | 130 | 2,7349 | ,59710  |        |             |

Tablo 5.18 'de medeni durum ile örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının puanları verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarının cinsiyete göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup, analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Analiz sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından biri olan savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılığın meydana geldiği görülmektedir ( $p<,05$ ). Yani hastane çalışanlarının savunma amaçlı sessizlik boyutuna yönelik vermiş oldukları cevaplar ile medeni durumları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $t= 2,021$ ,  $p=0,45$ ;  $p<,05$ ). Değişkenler arasında farklılığa neden olan grubun tespit edilmesi için katılımcıların aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre bekar çalışanların savunma amaçlı sessizlik boyutu algısına yönelik görüşlerinin ortalaması (Ort.=2,7416), evli çalışanların görüşlerinin ortalamasına (Ort.=2,4519) göre daha yüksektir. Bu ortalama puanlarına göre bekar çalışanların farklılığa yol açan grup olduğu belirlenmiştir.

***S4 araştırma sorusuna karşılık olarak medeni duruma göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan savunma amaçlı sessizlik düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür.***

Katılımcıların örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ölçeklerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında elde edilen sonuçlar ise şunlardır:

Tablo 5.18'deki araştırma bulguları, evli çalışanların örgütsel sessizlik (Ort.=2,5837) ve kabul edilmiş sessizlik (Ort.=2,4646) alt boyutuna ilişkin ortalamalarının bekar çalışanların örgütsel sessizlik (Ort.=2,4284) ve kabul edilmiş sessizlik (Ort.=2,4315) alt boyutuna yönelik görüşlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu, ancak bekar çalışanların savunma amaçlı sessizlik (Ort.=2,7416) ve örgüt yararına sessizlik (Ort.=4,2247) alt boyutlarına yönelik görüşlerinin ortalamalarının, evli çalışanların savunma amaçlı sessizlik (Ort.=2,4519) ve örgüt yararına sessizlik (Ort.=4,1923) alt boyutlarına ilişkin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu, ancak istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 5.18'deki test sonuçları, bekar çalışanların tükenmişlik sendromu (Ort.=3,1326) ve duygusal tükenme (Ort.=2,1798), duyarsızlaşma (Ort.=3,6501) alt boyutlarına yönelik görüşlerinin ortalamalarının evli çalışanların tükenmişlik sendromu (Ort.=3,0363) ve duygusal tükenme (Ort.=2,1596), duyarsızlaşma (Ort.=3,4615) alt boyutlarına yönelik görüşlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğunu ancak evli çalışanların, kişisel başarı duygusunda azalma (Ort.=4,2551) alt boyutuna yönelik görüşlerinin ortalamalarının bekar çalışanların kişisel başarı duygusunda azalma (Ort.=4,2116) alt boyutuna yönelik görüşlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanlar arasında tükenmişliğin boyutları arasında farklılıklar vardır ancak istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) bir fark tespit edilememiştir.

***S5 araştırma sorusuna karşılık olarak medeni duruma göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemiştir.***

Son olarak Tablo 5.18 incelendiğinde bekâr çalışanların çalışan performansı boyutuna verdiği cevaplara yönelik ortalamaların (Ort.=2,7527), evli çalışanların ortalamalarına (Ort.=2,7349) göre daha yüksek olduğu görülmektedir ancak istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılık tespit edilememiştir.

***S6 araştırma sorusuna karşılık olarak medeni duruma göre performans düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemiştir.***



**Tablo 5.19: Araştırma Değişkenlerinin Hastanedeki Görevlerine Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Varyans Analizi Tablosu**

| BOYUT                            | HASTANEDEKİ GÖREVİ                    | N   | ORT    | SS      | F     | P    |
|----------------------------------|---------------------------------------|-----|--------|---------|-------|------|
| Duygusal Tükenme                 | Doktor                                | 14  | 2,4821 | ,72034  | 5,639 | ,001 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 2,8603 | ,91360  |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 2,2039 | ,78220  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 2,4141 | ,88850  |       |      |
|                                  | Toplam                                | 219 | 2,5205 | ,89717  |       |      |
| Duyarsızlaşma                    | Doktor                                | 14  | 2,2321 | ,68965  | 4,140 | ,007 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 2,4375 | 1,01240 |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 1,7697 | ,82687  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 2,1263 | ,97767  |       |      |
|                                  | Toplam                                | 219 | 2,1678 | ,96977  |       |      |
| Kişisel Başarı Duygusunda Azalma | Doktor                                | 14  | 3,2041 | ,97972  | ,685  | ,562 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 3,5378 | ,81268  |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 3,5714 | ,89060  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 3,5729 | ,98118  |       |      |
|                                  | Toplam                                | 219 | 3,5382 | ,91407  |       |      |
| Tükenmişlik Sendromu Toplam      | Doktor                                | 14  | 2,6395 | ,46385  | 5,664 | ,001 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 2,9452 | ,61517  |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 2,5150 | ,45530  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 2,7044 | ,53552  |       |      |
|                                  | Toplam                                | 219 | 2,7422 | ,56251  |       |      |
| Kabul Edilmiş Sessizlik          | Doktor                                | 14  | 2,2857 | 1,08050 | 1,738 | ,160 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 2,3324 | ,79371  |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 2,3421 | ,66073  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 2,5980 | ,95040  |       |      |
|                                  | Toplam                                | 219 | 2,4511 | ,87259  |       |      |
| Savunma Amaçlı Sessizlik         | Doktor                                | 14  | 1,8571 | 1,06389 | 3,675 | ,013 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 2,4375 | ,91155  |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 2,5855 | ,92136  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 2,7551 | 1,13613 |       |      |
|                                  | Toplam                                | 219 | 2,5696 | 1,04925 |       |      |
| Örgüt Yararına Sessizlik         | Doktor                                | 14  | 4,4714 | ,62564  | 1,390 | ,247 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 4,0265 | 1,04462 |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 4,2947 | ,77632  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 4,2566 | ,96766  |       |      |
|                                  | Toplam                                | 219 | 4,2055 | ,94818  |       |      |
| Örgütsel Sessizlik Toplam        | Doktor                                | 14  | 2,8714 | ,64647  | 3,007 | ,031 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 2,9321 | ,60737  |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 3,0741 | ,41198  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 3,2032 | ,70907  |       |      |
|                                  | Toplam                                | 219 | 3,0754 | ,64001  |       |      |
| Çalışan Performansı              | Doktor                                | 14  | 4,2976 | ,49432  | ,533  | ,660 |
|                                  | Hemşire                               | 68  | 4,1520 | ,79318  |       |      |
|                                  | İdari Personel                        | 38  | 4,2763 | ,74865  |       |      |
|                                  | Diğer ( Sekreter, Danışman, Güvenlik) | 99  | 4,2727 | ,56967  |       |      |
|                                  | Toplam                                | 129 | 4,2374 | ,67252  |       |      |

Tablo 5.19’da çalışanların örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromunun alt boyutları ve çalışan performansı ölçeği ile hastanedeki görevleri arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Analizler sonucunda çalışanların, tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarına yönelik görüşleri, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan savunma amaçlı sessizlik boyutuna yönelik görüşleri ile çalışanların hastanedeki görevleri arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasında farklılığa yol açan grupları görebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına Tablo 5.20, Tablo 5.21, Tablo 5.22, Tablo 5.23 ve Tablo 5,24’de yer verilmiştir.

*S7 araştırma sorusuna karşılık olarak hastanedeki göreve göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür.*

*S8 araştırma sorusuna karşılık olarak hastanedeki göreve göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür.*

*S9 araştırma sorusuna karşılık olarak hastanedeki göreve göre performans düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemiştir.*

**Tablo 5.20: Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Farklılık Yaratın Grupların Tukey Testi Sonuçları**

| BOYUT            | HASTANEDEKİ GÖREVİ                   | ORTALAMALARIN FARKI | STANDART HATA | ANLAMLILIK |
|------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------|------------|
| Duygusal Tükenme | Doktor                               | ,37815              | ,25528        | ,451       |
|                  | İdari Personel                       | ,65635*             | ,17617        | ,001       |
|                  | Diğer (Sekreter, Danışman, Güvenlik) | ,44615*             | ,13700        | ,007       |

Tukey testi sonucunda, çalışanların hastanedeki görevlerine göre duygusal tükenme boyutundan aldıkları ortalama puanlar incelenmiştir. Hemşireler ile idari personel ve diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) cevapları arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu ve hemşirelerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Farklılığa neden olan ortalama değerler ise Tablo 5.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.21: Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları**

| BOYUT         | HASTANEDEKİ GÖREVİ | ORTALAMALARIN FARKI                           | STANDART HATA | ANLAMLILIK |      |
|---------------|--------------------|---|---------------|------------|------|
| Duyarsızlaşma | Hemşire            | Doktor  | ,20536        | ,27866     | ,882 |
|               |                    | İdari<br>Personel                             | ,66776*       | ,19231     | ,003 |
|               |                    | Diğer<br>(Sekreter,<br>Danışman,G<br>üvenlik) | ,31124        | ,14954     | ,163 |

Tukey testi sonucunda, çalışanların hastanedeki görevlerine göre duyarsızlaşma boyutundan aldıkları ortalama puanlar incelenmiştir. Hemşireler ile idari personelin cevapları arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu ve hemşirelerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Farklılığa neden olan ortalama değerler ise Tablo 5.21'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.22: Tükenmişlik Sendromu Toplamına İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları**

| BOYUT                             | HASTANEDEKİ GÖREVİ | ORTALAMALARIN FARKI                           | STANDART HATA | ANLAMLILIK |      |
|-----------------------------------|--------------------|---|---------------|------------|------|
| Tükenmişlik<br>Sendromu<br>Toplam | Hemşire            | Doktor  | ,30575        | ,16003     | ,227 |
|                                   |                    | İdari<br>Personel                             | ,43017*       | ,11044     | ,001 |
|                                   |                    | Diğer<br>(Sekreter,<br>Danışman,<br>Güvenlik) | ,24078*       | ,08588     | ,028 |

Tukey testi sonucunda çalışanların hastanedeki görevlerine göre tükenmişlik sendromu boyutundan aldıkları ortalama puanlar incelenmiştir. Hemşireler ile idari personelin ve diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) cevapları arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu ve hemşirelerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Farklılığa neden olan ortalama değerler ise Tablo 5.22'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.23: Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutuna İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları**

| BOYUT                    | HASTANEDEKİ GÖREVİ                   | ORTALAMALARIN FARKI | STANDART HATA | ANLAMLILIK |
|--------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------|------------|
| Savunma Amaçlı Sessizlik | Hemşire                              | -,58036             | ,30242        | ,223       |
|                          | İdari Personel                       | -,72838             | ,32216        | ,111       |
|                          | Diğer (Sekreter, Danışman, Güvenlik) | -,89791*            | ,29423        | ,014       |

Tukey testi sonucunda çalışanların hastanedeki görevlerine göre savunma amaçlı sessizlik boyutundan aldıkları ortalama puanlar incelenmiştir. Doktorlar ile diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) cevapları arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu ve diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Farklılığa neden olan ortalama değerler ise Tablo 5.23'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.24: Örgütsel Sessizlik Toplamına İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları**

| BOYUT                      | HASTANEDEKİ GÖREVİ                   | ORTALAMALARIN FARKI FARK | STANDART HATA | ANLAMLILIK |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------|------------|
| Örgütsel Sessizlik Toplamı | Doktor                               | ,06068                   | ,18529        | ,988       |
|                            | İdari Personel                       | -,14201                  | ,12787        | ,683       |
|                            | Diğer (Sekreter, Danışman, Güvenlik) | -,27109*                 | ,09944        | ,035       |

Tukey testi sonucunda çalışanların hastanedeki görevlerine göre örgütsel sessizlik boyutundan aldıkları ortalama puanlar incelenmiştir. Hemşireler ile diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) cevapları arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu ve diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Farklılığa neden olan ortalama değerler ise Tablo 5.24'de gösterilmiştir.

### 5.6.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını göstermektedir (Acaray, 2014: 197). Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından

yorumlanmasında üzerinde tam olarak fikir birliğine varılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu eşik değer aralıklarının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir: Korelasyon katsayısının mutlak değerinin, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir. Değişkenlerden biri arttıkça diğeri de artıyorsa aralarında pozitif bir ilişki, değişkenlerden birisi artıyorken diğeri azalıyorsa aralarında negatif bir ilişkinin olduğundan söz edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 256).

**Tablo 5.25: Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar**

| BOYUTLAR                         | Duygusal Tükenme | Duyarsızlaşma | Kişisel Başarı Duygusunda Azalma | Kabul Edilmiş Sessizlik | Savunma Amaçlı Sessizlik | Örgüt Yararına Sessizlik | Çalışan performansı | Örgütsel Sessizlik Toplam | Tükenmişlik Sendromu Toplam |
|----------------------------------|------------------|---------------|----------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Duygusal Tükenme                 |                  |               |                                  |                         |                          |                          |                     |                           |                             |
| Duyarsızlaşma                    | ,613(**)         |               |                                  |                         |                          |                          |                     |                           |                             |
| Kişisel Başarı Duygusunda Azalma | -,150(*)         | -,312(**)     |                                  |                         |                          |                          |                     |                           |                             |
| Kabul Edilmiş Sessizlik          | ,022             | ,038          | -,140(*)                         |                         |                          |                          |                     |                           |                             |
| Savunma Amaçlı Sessizlik         | -,159(*)         | -,085         | ,047                             | ,458(**)                |                          |                          |                     |                           |                             |
| Örgüt Yararına Sessizlik         | -,103            | -,080         | ,031                             | -,024                   | ,064                     |                          |                     |                           |                             |
| Çalışan Performansı              | -,285(**)        | -,118         | ,064                             | -,022                   | ,006                     | ,335(**)                 |                     |                           |                             |
| Örgütsel Sessizlik Toplam        | -,128            | -,069         | -,023                            | ,693(**)                | ,786(**)                 | ,518(**)                 | ,159(*)             |                           |                             |
| Tükenmişlik Sendromu Toplam      | ,802(**)         | ,731(**)      | ,283(**)                         | -,043                   | -,107                    | -,084                    | -,184(**)           | -,120                     |                             |

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-uçlu) anlamlıdır. \* Korelasyon 0,05 seviyesinde (2-uçlu) anlamlıdır.

Tablo 5.25 incelendiğinde; tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu toplamı ( $r=,802$ ,  $p<0,01$ ) ve tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından olan duyarsızlaşma ( $r=,613$ , ( $p<0,01$ ) arasında aynı yönde, kişisel başarı duygusunda azalma ( $r=-,150$ ,  $p<0,05$ ) boyutu arasında ise ayrı yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal tükenme ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan savunma amaçlı sessizlik ( $r=-,159$ ,  $p<0,05$ ) ve çalışan performansı ( $r=-,285$ ,  $p<0,01$ ) ile arasında ayrı yönde ilişki tespit edilmiştir. Ancak kabul edilmiş sessizlik, örgüt yararına sessizlik, örgütsel sessizlik toplamı ile duygusal tükenme arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tükenmişlik sendromu alt boyutlarından duyarsızlaşma ile duygusal tükenme ( $r=,613$ ,  $p<0,01$ ) ve tükenmişlik sendromu toplamı ( $r=,731$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönde, kişisel başarı duygusunun azalması ile ( $r=-,312$ ,  $p<0,01$ ) ayrı yönde ilişki tespit edilmiştir. Ancak kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, çalışan performansı, örgütsel sessizlik toplamı ile duyarsızlaşma arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tükenmişlik sendromu alt boyutlarından kişisel başarı duygusunda azalma ile duygusal tükenme ( $r=-,150$ ,  $p<0,01$ ) ve duyarsızlaşma arasında ( $r=-,312$ ,  $p<0,01$ ) ayrı yönde, tükenmişlik sendromu toplamı ( $r=,283$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ( $r=-,140$ ,  $p<0,05$ ) ile arasında ayrı yönde ilişki tespit edilmiştir. Ancak savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, çalışan performansı, örgütsel sessizlik toplamı ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik ( $r=,458$ ,  $p<0,01$ ), sessizlik toplamı ( $r=,693$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönde ve tükenmişlik sendromu alt boyutlarından kişisel başarı duygusunun azalması ( $r=-,140$ ,  $p<0,01$ ) arasında ayrı yönde ilişki tespit edilmiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, örgüt yararına sessizlik, çalışan performansı, tükenmişlik sendromu toplamı ile kabul edilmiş sessizlik arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilmiş sessizlik ( $r=,458$ ,  $p<0,01$ ) ve sessizlik toplamı ( $r=,786$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönde, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ( $r=-,159$ ,  $p <0,05$ ) arasında aynı yönde ilişki tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunda azalma, örgüt yararına sessizlik, çalışan performansı, tükenmişlik sendromu toplamı arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik ile örgütsel sessizlik toplamı ( $r=,518$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışan performansı ( $r=,335$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönde ilişki tespit edilmiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunda azalma, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, tükenmişlik sendromu toplamı arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tükenmişlik sendromu toplamı ile tükenmişlik sendromu alt boyutları olan duygusal tükenme ( $r=,802$ ,  $p<0,01$ ), duyarsızlaşma ( $r=,731$ ,  $p<0,01$ ), kişisel başarı duygusunda azalma ( $r=,283$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönde, çalışan performansı ( $r=-,184$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönde ilişki tespit edilmiştir. Kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, örgütsel sessizlik toplamı arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel sessizlik toplamı ile örgütsel sessizliğin alt boyutları kabul edilmiş sessizlik ( $p=,693$ ,  $p<0,01$ ), savunma amaçlı sessizlik ( $r=,786$ ,  $p <0,01$ ), örgüt yararına sessizlik ( $r=,518$ ,  $p< 0,01$ ) arasında ve çalışan performansı ( $r=,159$ ,  $p <0,05$ ) arasında aynı yönde ilişki tespit edilmiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunda azalma, tükenmişlik sendromu toplamı arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışan performansı ile duygusal tükenme ( $r=,285$ ,  $p<0,01$ ), örgüt yararına sessizlik ( $r=,335$ ,  $p<0,01$ ), sessizlik toplamı ( $r=,159$ ,  $p<0,05$ ) arasında aynı yönde, tükenmişlik sendromu toplamı ( $r=-,184$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönde ilişki tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunun azalması, kabul edilmiş sessizlik, savunmacı sessizlik arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

#### 5.6.4. Hipotez Sonuçları

Bu kısımda çalışmanın dayandırıldığı hipotezlerin hangilerinin varsayımlar doğrultusunda gerçekleştiğine yer verilmiştir.

**Tablo 5.26: Hipotez Sonuçları**

| HİPOTEZ | İLİŞKİLER   | r         | SONUÇLAR      |
|---------|---|-----------|---------------|
| H1a     | Kabul edilmiş sessizlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.                  | ,022      | Desteklenmedi |
| H1b     | Kabul edilmiş sessizlik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.                     | ,038      | Desteklenmedi |
| H1c     | Kabul edilmiş sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.  | -,140(*)  | Desteklendi   |
| H2a     | Savunma amaçlı sessizlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.                 | -,159(*)  | Desteklendi   |
| H2b     | Savunma amaçlı sessizlik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.                    | -,085     | Desteklenmedi |
| H2c     | Savunma amaçlı sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır. | ,047      | Desteklenmedi |
| H3a     | Örgüt yararına sessizlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.                 | -,103     | Desteklenmedi |
| H3b     | Örgüt yararına sessizlik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.                    | -,080     | Desteklenmedi |
| H3c     | Örgüt yararına sessizlik ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır. | ,031      | Desteklenmedi |
| H4a     | Çalışan performansı ile kabul edilmiş sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.               | -,022     | Desteklenmedi |
| H4b     | Çalışan performansı ile savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.              | ,006      | Desteklenmedi |
| H4c     | Çalışan performansı ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.              | ,335(**)  | Desteklendi   |
| H4d     | Çalışan performansı ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.                      | -,285(**) | Desteklendi   |
| H4e     | Çalışan performansı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.                         | -,118     | Desteklenmedi |
| H4f     | Çalışan performansı ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.      | ,064      | Desteklenmedi |
| H5      | Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik sendromu arasında anlamlı bir ilişki vardır.                   | -,120     | Desteklenmedi |
| H6      | Örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.                    | ,159(*)   | Desteklendi   |
| H7      | Çalışan performansı ile tükenmişlik sendromu arasında anlamlı bir ilişki vardır.                  | -,184(**) | Desteklendi   |



Çalışanların kabul edilmişlik sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasında  $r=-,022$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H1a'yı destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların kabul edilmişlik sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında  $r=,038$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H1b'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların kabul edilmiş sessizlik ve kişisel başarı duygusunun azalması düzeyleri arasında  $r=-,140$  seviyesinde ayrı yönde anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H1c'yi destekleyecek bulgular elde edilmiştir.

Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasında  $r=-,159$  seviyesinde ayrı yönde anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H2a'yı destekleyecek bulgular elde edilmiştir.

Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında  $r=-,085$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H2b'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında  $r=,047$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H2c'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasında  $r=-,103$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H3a'yı destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında  $r=-,080$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H3b'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında  $r=,031$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H3c'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların performansı ile kabul edilmiş sessizlik düzeyleri arasında  $r=-,022$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H4a'yı destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların performansı ile savunma amaçlı sessizlik düzeyleri arasında  $r=,006$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H4b'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların performansı ile örgüt yararına sessizlik düzeyleri arasında  $r=,335$  seviyesinde aynı yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H4c'yi destekleyecek bulgular elde edilmiştir.

Çalışanların performansı ile duygusal tükenme düzeyleri arasında  $r=-,285$  seviyesinde aynı yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H4d'yi destekleyecek bulgular elde edilmiştir.

Çalışanların performansı ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında  $r=-,118$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H4e'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların performansı ile kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında  $r=,064$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H4f'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında  $r=-,120$  seviyesinde ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H5'i destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

Çalışanların performansı ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında  $r=,159$  seviyesinde aynı yönde anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H5'yi destekleyecek bulgular elde edilmiştir.

Çalışanların performansı ve tükenmişlik düzeyleri arasında  $r=-,184$  seviyesinde ayrı yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H7'yi destekleyecek bulgular elde edilmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve bu avantajı sürdürebilmeleri hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için çeşitli unsurlar önem kazanmaktadır. Bunlardan biri "teknoloji"dir ve teknoloji çağı olarak adlandırılan bu zamanda işletmelerin en yeni teknolojilere ulaşması çok da zor olmamaktadır. Bir diğer unsur ise "insan"dır. Her şeyin taklit ya da elde edilebileceği, ancak işletmeler için taklit edilemeyen tek unsurun insan olduğu bilinmektedir.

Çalışanların başarısının işletmenin başarısı olarak kabul edildiği günümüzde çalışanların ilişki içinde bulunduğu ve onların performansını etkileyen faktörler de örgütler için hayati önem taşımaktadır. Örneğin bunlar; çalışanların işletmeye bağlılığı, motivasyonu, iş doyumunu, performansı gibi unsurlar personel güçlendirme, eğitim, liderlik ve yönetim tarzı, mobbing, nepotizm, örgüt iklimi, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, tükenmişlik sendromu gibi unsurlardır.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi alt boyutlarıyla birlikte araştırılmıştır. İlk üç bölümde kavramlar teorik olarak ele alınmış ve dördüncü bölümde Antalya/Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren 5'i özel ve 2'si kamu hastanesi olmak üzere 7 hastanenin çalışanlarına anket uygulanıp sonuçlar SPSS Paket Programı ile analiz edilmiştir. Literatürde bu üç unsurun birlikte incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın diğer çalışmalar için örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir. Analiz sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

- Yapılan güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucu ölçeklerimizin geçerli olduğu tespit edilmiştir.

### ***Değişkenlerin ortalama tablosuna göre çalışanların:***

- Sessizliğin alt boyutlarından en fazla örgüt yararına sessizlik (4,20), en az kabul edilmiş sessizlik (2,45) sergiledikleri söylenebilir.

- Tükenmişlik sendromu alt boyutlarından en fazla kişisel başarı duygusunda azalma (3,53), en az duyarsızlaşma (2,16) yaşadıkları söylenebilir.
- Çalışan performansı değişkenine ilişkin ortalamanın ise 4,23 düzeyinde olduğu görülmüştür.

***Çalışmada elde edilen t testi sonuçlarına göre:***

- Hastanede çalışanların tükenmişlik sendromu değişkeninin alt boyutlarından biri olan duygusal tükenme boyutuna ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamalarına sosyal ve iş hayatlarında karşılaştığı ikili rol, kadınların duygusal yönden daha hassas bir yapıya sahip olmaları gibi unsurların neden olabileceği düşünülmektedir.

Diğer değişkenler ve alt boyutların arasında da cinsiyete göre farklılıklar olduğu ancak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

- Hastane çalışanlarının örgütsel sessizlik değişkeninin alt boyutlarından biri olan savunma amaçlı sessizlik boyutuna ilişkin algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, bekar çalışanların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha çok savunma amaçlı sessizlik davranışını sergilemelerinin eş ve çocuk gibi sorumluluklarının olmamasından dolayı en çok kendilerini düşündükleri gibi nedenleri olabileceği düşünülmektedir.

Diğer değişkenler ve alt boyutlar arasında da medeni duruma göre farklılıklar olduğu ancak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

***Çalışmada elde edilen varyans analizi sonuçlarına göre:***

- Çalışanların hastanedeki görevleri ile tükenmişlik sendromu, tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan savunma amaçlı sessizlik boyutlarına verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasında farklılığa yol açan grupları görebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır:

- ✓ Hemşireler ile idari personel ve diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve hemşirelerin duygusal tükenmişlik ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin daha yüksek duygusal tükenmişlik yaşamalarının, uzun çalışma saatleri, hastalarla yakın ilişkiler içinde olması gibi nedenlerinin olabileceği düşünülmektedir.
- ✓ Hemşireler ile idari personelin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve hemşirelerin duyarsızlaşma ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin daha fazla duyarsızlaşma yaşamalarının nedeninin çok fazla insanla ilişki içinde olması bunun sonucunda da zamanla onlara karşı kayıtsız, alaycı, karamsar bir tutum sergilemesi olabileceği düşünülmektedir.
- ✓ Hemşireler ile idari personelin ve diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) cevapları arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu ve hemşirelerin tükenmişlik sendromu ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Doktorlar ile diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) cevapları arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu ve diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) savunma amaçlı sessizlik ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer çalışanların doktorlara göre daha çok savunma amaçlı sessizlik yaşamalarının nedeninin doktorların sadece uzmanlık alanları ile ilgili soru ve problemlerle karşılaşması diğer çalışanların ise çok farklı konularda sorularla karşılaşmasından dolayı yanlış cevap vermenin olumsuz sonuçlarından kaçınmak için sessizleşebileceği düşünülmektedir.
- ✓ Hemşireler ile diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) cevapları arasında istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu ve diğer çalışanların (sekreter, danışman, güvenlik) örgütsel sessizlik ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu, çalışan performansı ilişkisinin belirlenmesi için yapılan, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromunun alt boyutlarının da içinde bulunduğu araştırmamızın hipotezlerinin desteklenip desteklenmediğinin tespit edilebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

### ***Yapılan korelasyon analizi sonucunda:***

- Çalışanların kabul edilmiş sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma, literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların kabul edilmişlik sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının kabul edilmiş sessizlik ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H1a'yı destekleyecek bulgular elde edilememiştir.
- Çalışanların kabul edilmiş sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma, literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların kabul edilmişlik sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının kabul edilmiş sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H1b'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.
- Çalışanların kabul edilmiş sessizlik ve kişisel başarı duygusunun azalması düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma, literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların kabul edilmiş sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında ayrı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H1c'yi destekleyecek bulgular elde edilmiştir.
- Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak ayrı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H2a'yı destekleyecek bulgular elde edilmiştir.
- Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma, literatürdeki sonuçlarla paralellik

göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının savunma amaçlı sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H2b'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

- Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma, literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların savunma amaçlı sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının savunma amaçlı sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H2c'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

- Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve duygusal tükenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının örgüt yararına sessizlik ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H3a'yı destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

- Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının örgüt yararına sessizlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da



azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H3b'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

- Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırma, literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir (Çitli, 2015: 71; aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir). Çalışanların örgüt yararına sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının örgüt yararına sessizlik ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H3c'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

- Çalışanların performansı ile kabul edilmiş sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların performansı ve kabul edilmiş sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmanın:

- Akay, 2017: 81 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Şehitoğlu, 2010: 128 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Erdoğan, 2011: 76 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 100 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Çatır ve Tayfun, 2013: 127 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).

tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermediği ancak Şahin'in (2016: 114, "Anlamlı bir ilişki bulunamamıştır") çalışma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının performansı ve kabul edilmiş sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H4a'yı destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

- Çalışanların performansı ile savunma amaçlı sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların performansı ve

savunma amaçlı sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmanın:

- Akay, 2017: 82 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir).
- Şehitoğlu, 2010: 128 (Ayrı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Erdoğan, 2011: 76 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 100 (Ayrı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Çatır ve Tayfun, 2013: 127 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.)

tarafından yapılan çalışmalarının sonuçlarıyla paralellik göstermediği ancak Şahin' in (2016: 114, " Anlamlı bir ilişki bulunamamıştır") çalışma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Araştırma sonucunda, hastane çalışanlarının performansı ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu boyutlardan birinin hissedilme düzeylerinde yaşanan artış ya da azalışların bir diğeri ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre H4b'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

- Çalışanların performansı ile örgüt yararına sessizlik düzeyleri arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların performansı ve örgüt yararına sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmanın:

- Şahin, 2016: 114 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir).
- Erdoğan, 2011: 76 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 100 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur).
- Çatır ve Tayfun, 2013: 127 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur)

çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre H4c'yi destekleyecek bulgular elde edilmiştir.

- Çalışanların performansı ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H4d'yi destekleyecek bulgular elde edilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri artıkça performanslarında azalma

yaşanabileceği ya da çalışanların performansı artıkça daha az tükenmişlik düzeylerinin azalacağı söylenebilmektedir. Ulusal literatür incelendiğinde çalışan performansı ve tükenmişlik sendromunun duygusal tükenmişlik alt boyutunun beraber araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

- Çalışanların performansı ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H4e'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir. Ulusal literatür incelendiğinde çalışan performansı ve tükenmişlik sendromunun duyarsızlaşma alt boyutunun beraber araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.
- Çalışanların performansı ile kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H4f'yi destekleyecek bulgular elde edilememiştir. Bu değişkenlerden birinde meydana gelen azalma veya artışların diğer değişkenin artış ya da azalması ile ilişkilendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Ulusal literatür incelendiğinde çalışan performansı ve tükenmişlik sendromunun kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunun beraber araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılamamıştır.
- Çalışanların tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmanın:

- Çiftçi, Meriç (E) ve Meriç (A), 2015: 1003 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir).

- Çitli, 2015: 71 (Aynı yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir).

çalışmaları ile benzer sonuçların elde edilemediği görülmektedir. Bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememesinin nedeni olarak çalışanların kişilik özellikleri (örneğin pasif karakterli kişiler herhangi bir olumsuzluk olmasa dahi genel olarak sessizdirler), idealistik düzeyleri gibi çeşitli unsurların çalışanların sessizliğine neden olabileceği, çalışan sessizliğinin sadece tükenme ile ilgili olmadığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre H5'i destekleyecek bulgular elde edilememiştir.

- Çalışanların performansı ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların performansı ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmanın, Şehitoğlu ve Zehir, 2010:

101 [Anlamli bir iliŒki bulunduğu (kabul edilmiŒlik sessizlik boyutuyla iliŒki yok, savunma amaçli sessizlik boyutuyla ayrı yönde ve örgüt yararına sessizlik boyutuyla aynı yönde) tespit edilmiŒtir] tarafından yapılan çalıŒma ile benzer sonuçlar gösterdiği belirlenmiŒtir. ÇalıŒanlar sessizleŒerek kendilerini örgütle ilgili bazı risklerden koruduğunu dŒnerek olan durumu kabullenip çatıŒmalardan uzak durarak sadece iŒlerine odaklanabilmektedirler. Tüm bunların da çalıŒanların performans düzeyini artıracakları söylenilmektedir. Böyle bir iliŒkinin çıkmasında, çalıŒanların sessiz kalarak kendini iŒten çıkarılma gibi risklerden koruduğunu hissetmesi gibi faktörlerin etkili olabileceği dŒnlmektedir. AraŒtırma sonuçlarına göre H6'yı destekleyecek bulgular elde edilmiŒtir.

- ÇalıŒanların performansı ve tkenmiŒlik düzeyleri arasında ayrı yönde anlamli bir iliŒki bulunmuŒtur. Ulusal literatür incelendiğinde çalıŒan performansı ve tkenmiŒlik sendromunun beraber araŒtırıldıđı bir çalıŒmaya rastlanılmamıŒtır. Ancak uluslararası literatüre bakıldığında araŒtırmanın:

- Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004: 92 (Ayrı yönde anlamli bir iliŒki tespit edilmiŒtir).

- Demerouti, Bakker ve Leiter, 2014: 100 (Ayrı yönde anlamli bir iliŒki tespit edilmiŒtir).

alıŒmalarıyla benzer sonuçlar elde edildiği grlmŒtr. tkenmiŒlik düzeyi dŒk olan çalıŒanların iŒe yönelik duygusal kaynakları yüksek düzeyde olduğundan iŒlerine daha bağlı oldukları ve kendilerini daha baŒarılı hissettikleri böylece iŒlerinde daha yüksek performans sergileyebildikleri söylenilmektedir. Ya da yüksek düzeyde tkenmiŒlik yaŒayan çalıŒanların performans düzeylerinde azalma gerekleŒebilmektedir. AraŒtırma sonuçlarına göre H7'yi destekleyecek bulgular elde edilmiŒtir.

Örgütsel sessizlik, tkenmiŒlik sendromu ve çalıŒan performansı konuları günümüz iŒletmeleri için hayati öneme sahiptir. Bundan dolayı sessizlik ve tkenmiŒlik ile mücadele, çalıŒan performansının artırılması örgüt için üzerinde durulması gereken konulardandır ve çalıŒanlar, yöneticiler ve örgütün bazı görevleri üstlenmesi gerekmektedir.

### ***Çalışanlara Öneriler:***

Çalışanların işlerini bir görev olarak görmekten ziyade sahiplenerek yapmaları işlerindeki verimlilik ve etkinliğini artıracak, kendilerini daha mutlu ve umutlu hissederek tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla karşılaşma riskini azaltabilecektir.

Pasif bir kişiliğe sahip çalışanlar, örgütte şikayet ve beklentilerini de açıklamada isteksiz kalacak ve sessizleşeceklerdir. Bunun için de çalışanların pasif bir kişiliğe sahip olmamaları, idealist olmaları hem örgütün hem de kendi performansını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Çalışanların aşırı iş yükü, çatışmalar, stres, kendini yetersiz ve güçsüz hissetme gibi üzerinde olumsuz etkilere sahip durumlarla başa çıkabilmek için örgüt yönetiminden veya dışarıdan bir uzmandan yardım alması karşılaşılabileceği sessizlik, tükenmişlik gibi daha kötü durumların önüne geçilmesine katkı sağlayabilecektir.

### ***Yöneticilere Öneriler:***

Yöneticiler belirli zamanlarda çalışanlarla bir araya gelmeli onların beklenti ve sorunları ile ilgilenmelidir. Bu çalışanlara kendilerini değerli hissettirecek hem de yöneticilere çalışanlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olup onları daha doğru yönlendirebilme imkânı sağlayacaktır. Ayrıca çalışanlar, düşündükleri şeyleri açıklarlarsa olumsuz tepkilerle karşılaşabileceklerini düşündükleri için sessiz kalabilmektedirler. Yöneticilerle bir arada olunulabilen bu tür toplantılarda kendilerini daha rahat ifade edebilme imkânı bularak bu korkularını yenebileceklerdir.

Yöneticiler çalışanlara kendilerine gerçekçi hedefler koymaları için yardımcı olmalıdır. Çünkü kendine kişisel özellikleri, bilgi ve becerileriyle uyuşmayan, ulaşılmaması mümkün olmayan hedefler belirleyen çalışanların zaman içinde kendilerini güçsüz hissederek tükenmişlik sendromunun duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı duygusunda azalma boyutuyla karşı karşıya kalabilecekleri düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu gibi olumsuz durumlarla karşılaşılmasını engellemek, çalışanların ve örgütün performansını artırabilmek için lider ve yöneticilerin otoriter bir davranış şeklinden ziyade yönlendirici, paylaşımcı bir davranış şekli benimsemelerinin önemli bir çözüm yolu olduğu düşünülmektedir.

Yöneticiler tarafından toplam kalite yöntemi, personel güçlendirme gibi son zamanlarda önem kazanan yaklaşımların uygulanması, çalışanların motivasyonunu artırarak örgüte güven, örgütsel vatandaşlık ve bağlılık duygularını güçlendirerek çalışan performansının artırılmasını sağlayabilecektir.

### ***Örgütlere Öneriler:***

Bilgi, beceri, eksik yönlerinin ve etkinliklerinin belirlenmesi amacı ile yapılan performans değerlendirme çalışmalarının hem çalışanların hem de örgütün onların, yetenek ve yeterlilikleri konusunda fikir sahibi olmalarına ve eksik yönlerin geliştirilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Hızla değişen gelişen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve rekabet edebilirliği sürdürebilmek için örgütlerin değişen şartlar hakkında çalışanlarını bilgilendirmesi ve yeniliklerin öğretilmesi amacıyla eğitilmesi onların performansını artırarak örgütlerin rakipleri karşısında avantaj sağlamalarına yardımcı olabilecektir. Ayrıca eğitimler ile çalışanlar daha donanımlı hale gelecek ve karşılaştıkları sorunlar karşısında çeşitli stratejiler geliştirebileceklerdir.

Adaletli ve demokratik bir örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanların istek ve şikâyetlerini kolayca ifade edebilmelerine, gerektiğinde yapılan iş ile ilgili öneriler sunabilmelerine zemin hazırlayacak böylece, örgüt içinde “*seslilik*” hâkim olduğu için sorunların üstü örtülmeyerek ilerde daha büyük sorun haline dönüşmesi engellenerek örgüt ve çalışanların verimliliği artırılabilir.

Çalışanların iş tanımlarına ve iş gereklerine uygun olarak seçilmesi sağlanarak böylece hem çalışanlardan daha çok verim alınacak hem de çalışanların kapasitelerinin altında bir işte çalıştırılarak kendilerini kötü hissetmeleri ya da kapasitelerinin üzerinde bir iş yükü karşısında yorgunluk, stres gibi olumsuz durumlarla karşılaşması gibi olumsuzlukların önüne geçilerek bunların sonucunda gerçekleşebilecek tükenmişlik hissini yaşama ihtimalleri azaltılmış olacaktır.

Çalışanlara kendilerini rahatlıkla ifade edecekleri ortamların oluşturulması duygu, düşünce ve amaçlarını ifade edebilmelerini kolaylaştırarak onların örgüte karşı daha açık ve samimi olmasını sağlayabilecektir.

Büyük ve kurumsal örgütler gibi küçük ve orta ölçekli örgütlerde de çalışanlara ve onların istek, beklentilerine önem verilmesi, sessizlik ve tükenmişlik gibi karşılaşılabilecek birçok olumsuz durumun önüne geçilmesini sağlayabilecektir. Ayrıca örgüt içinde ses çıkarma mekanizmaları ve şikâyet sistemleri gibi yapıların oluşturulması ile sessizliğin önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada bir ilçedeki kamu ve özel hastane çalışanlarının algılarına göre örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi

incelenmiştir. Bundan sonra yapılan araştırmaların daha büyük örneklemeler üzerinde veya farklı sektörlerde yapılmasının daha farklı sonuçlar verebileceği düşünölmektedir. Aynı zamanda araştırma konusuna yönelik gelecekte kamu ve özel sektörlerde karşılaştırmalı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Bunların yanı sıra literatür incelemesi yapıldığında, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı kavramlarının birlikte incelendiği ulusal düzeyde bir çalışmaya ratlanmamıştır. Bu tez çalışmasının tükenmişlik sendromu ve çalışan performansını inceleyen *ilk yüksek lisans tezi* olmasından dolayı ulusal yazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Ayrıca, bu tür ölçümlerin ve değerlendirmelerin belirli aralıklarla ve bilimsel yöntemlerle tekrarlanması gerektiği de düşünölmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acar, A. (2016). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Tükenmişlik Sendromu Üzerinde Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S.K., and Azeem, A. (2013). Employee Performance Evaluation: A Fuzzy Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), pp.718-734. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0013.
- Akay, O. (2017). *Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı ile İlişkisinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Akbarian, A., Ansari, M.E., Shaemi, A., and Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. *Journal of Scientific Research and Development*.2(1), pp. 178-181.
- Akçamete, G., Kaner, S., ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Tatmini ve Kişilik*. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Aktuğ, S. (2016). *Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.



- Altın, V. (2015). *Tükenmişlik Sendromu ve Denizli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp.308-323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
- Armutcuk, A.K. (2010). *Denizli Devlet Hastanesinde Çalışmakta Olan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Sendromu Ve İlişkili Değişkenler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Denizli.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Aydemir, Ö., and İcelli, İ. (2013). (Editör: Sabine Bährer-Kohler). (2013). Burnout for Experts, Presentin in The Context of Living and Working. (part 8) . Springer Science+Business Media New York. ISBN 978-1-4614-4391-9 (eBook).
- Badrani, M.R., Madya and Akil, S.M.B.S. (2015). Impact of shared leadership on human resource management, organizational behavior and job performance at Almadar Aljadeed Company Tripoli- Libya. *International Journal of Applied Research*. 1(13), pp: 720-725.
- Bagheri, G., Zarei, R., and Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), pp.47-58.
- Bährer-Kohler, S. (2013). (Editör: Sabine Bährer-Kohler). (2013). Burnout for Experts, Prevention in The Context of Living and Working. (part 1) . Springer Science+Business Media New York. ISBN 978-1-4614-4391-9 (eBook).

- Bakker, A., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management, 43*(1), pp: 83-104.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., and Moghadam, M.N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2*(11), pp. 275-282.
- Blackman, D. ve Sadler - Smit, H, E. 2009. The silent and The silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning, 40* (5), pp.569-585.
- Bowen, F., K. Blackmon, (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies, 40*(6), (September) 1393-1417.
- Bresó, E., Salanova, M., and Schaufeli, W.B. (2007). In Search of the “Third Dimension” of Burnout: Efficacy or Inefficacy?. *Applied Psychology: an International Review, 56*(3), 460–478. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00290.x.
- Brinsfield, Chad T.; (2009), Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation, PhD Thesis, Ohio State University, Ohio – USA.
- Buchanan-Olson, Julie B., and Boswell, Wendy R.; (2002), “The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent”. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1167-1174.
- Budak, G., Sürvegil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 20*(2), ss.95-108.
- Cardoso, H.F., Baptista, M.N., Sousa, D.F.A., and Junior, E.G. (2017). Syndrome de Burnout: Analise da Literatura Nacional Entre 2006 e 2015. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 17*(2), pp.121-128. doi: 10.17652/rpot/2017.2.12796.

- Carod-Artal, F.J., and Vázquez-Cabrera, C. ( Editör: Sabine Bährer-Kohler).(2013).  
Burnout for Experts, Prevention in the Context of Living and Working. (part  
2) Springer Science+Business Media New York. ISBN 978-1-4614-4391-9  
(eBook).
- Caruth, D.L., and Humphreys, J.H. (2008). Performance Appraisal: Essential  
Characteristics for Strategic Control. *Measuring Business Excellence*, 12(3),  
pp.24-32. doi: 10.1108/13683040810900377.
- Chou, S.Y., and Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A  
Theoretical Classification. *International Journal of Business  
Communication*, 00(0), pp.1-26. doi: 10.1177/2329488417703301.
- Cordes, C. L. ve Daugherty, T. W. (1993). A Review and An Integration Of  
Research On Job Burnout. *Academy of Management Review*.
- Çakıcı, A. (2010), Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri  
Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1).
- Çatır, O., ve Tayfun, A. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları  
Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3) ,  
s.114-134.
- Çiftçi, D.Ö., Meriç, E., ve Meriç, A., (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve  
İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon  
Merkezlerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8  
(41), s.996-1007.
- Çitli, İ.İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki ilişki ve Bir  
Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, MBA-Genel İşletmecilik, İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş., (2007). *Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim*. İstanbul: Fide  
Yayımları.
- Demerouti, E., Bakker, A., and Leiter, M. (2014). Burnout and Job Performance: The  
Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies.  
*Journal of Occupational Health Psychology*. 19(1), pp: 96-107.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., and Scahufeli, W.B. (2001). The Job Demands- Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86(3),pp: 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499.
- Demirkaya, S. (2014). *Hastane Acil Servislerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dinç, K. (2008). *Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*. Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- 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.
- Donovan, S., O'Sullivan, M., Doyle, E., and Garvey, J. (2016). Employee Voice and Silence in Auditing Firms. *Employee Relations*, 38(4), pp.563-577. doi: 10.1108/ER-05-2015-0078.
- Drasl, P. (Editör: Buchenau P., and Nelting, M.) (2015). *Burnout, Von Betroffenen lernen!*. (Part 2). Springer Gabler. ISBN 978-3-658-07703-7 (eBook).
- Engelbrecht, M., van den Berg, H., and Beste, C. (Editör: Rachel V. Schwartzhoffer) (2009). *Psychology of Burnout: Predictors and Coping Mechanisms*. Nova Science Publishers, Inc. New York. ISBN: 978-1-61324-427-2 (eBook).
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 97 124.

- Erol, G. (2012), *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gençyürek, D. (2014). *Türkiye'deki Üniversitelerin Eğitim Fakülteleri Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümleri Müzik Eğitimi Anabilim Dallarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Sendromunun Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Müzik Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Geuens, N., Bogaert, P.V., and Franck, E. (2017). Vulnerability to Burnout Within the Nursing Workforce-The Role of Personality and Interpersonal Behaviour. *Journal of Clinical Nursing*, 26(23-24), pp.4622-4633. doi: 10.1111/jocn.13808.
- Ghavi, F., Jamale, S., Mosalanejad, L., Zahra, M. (2016). A Study of Couple Burnout in Infertile Couples. *Global Journal of Health Science*. 8( 4), pp: 158-165.doi: /10.5539/gjhs.v8n4p158.
- Gosselin, M. (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 54(5/6), pp.419-437.doi: 10.1108/17410400510604566.
- Groen, B.A.C., Belt, M., and Wilderom, C.P.M. (2012). Enabling Performance Measurement in a Small Professional Service Firm. *The International Journal of Productivity and Performance Management*. 61(8), pp: 839-862. doi: 10.1108/17410401211277110.
- Güllüoğlu, Ö. (2015). *Lise Sonda Okumakta Olan Öğrencilerde Bir İşte Çalışıp Çalışmamanın Tükenmişlik Sendromuna ve Okul Başarısına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Klinik Psikoloji Bilim Dalı, İstanbul.
- Günay, İ. (2016). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya-Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1 Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), ss.174-190.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (2. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Halbesleben, J.R.B., and Buckley, M.R. (2004). Burnout in Organizational Life. Article in *Journal of Management*, 30, pp: 859-879. doi: 10.1016./j.jm.2004.06.004.
- Hernandez, T.J., Sanchez, G., Hernandez, J.F., and Vite, E. (2012). Prevalence of Burnout Syndrome in Workers of Institution of the Health Sector. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, pp.31-49.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L., and Schuler, R.S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomen. *Article in Journal of Applied Psychology*, 71(4), pp: 630-640 doi: 10.1037/0021-9010.71.4.630.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, S. 68
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel bağlılık Arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- Khalid, J., and Ahmed, J. (2016). Perceived Organizational Politics and Employee Silence Supervisor Trust as a Moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), pp.174-195. doi: 10.1080/13547860.2015.1092279.
- Kılınç, E. (2016). *Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği*.

Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kilis.

Kırkan, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

Knoll, M., and Dick, R. (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), pp.349-362. doi: 10.1007/s10551-012-1308-4.

Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koyuncu, M. (2005). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, <http://www.isletme.İstanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/27/kongre.htm>.

Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.

Kulaklıkaya, K. (2013). *İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Lado, M., and Alonso, P. (2017). The Five-Factor Model and Job Performance in Low Complexity Jobs: A Quantitative Synthesis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), pp.175-182. doi: 10.1016/j.rpto.2017.07.004.

Leiter, M.P., and Schaufeli, W.B. (1996). Consistenc of the Burnout Construct Across Occupations. *Overseas Publishers Assocition (OPA)*.2, pp.229-243. *Psychology and Health*, 16, pp. 501-510.

Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1).

- Maldonado- Macias, A., Camacho-Alamilla, R., Torres, S.G.V., Alcaraz, J.L.G., and Limon, J. (2015). Determination of Burnout Syndrome Among Middle and Senior Managers in Manufacturing Industry in Ciudad Juarez. *Procedia Manufacturing*, 3, pp.6459-6466. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.927.
- Maslach, C., and Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, pp: 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*; 52: 397-422.
- Maslach, C., and Leiter, M.P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), pp: 498–512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
- Mensah, J.K. (2015). A"Coalesced Framework" of Talent Management and Employee Performance: For Further Research and Practice. *International Journal of*.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W., and , Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp: 1453-1476.
- Morrison, E.W., and Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *The Academy of Management Review* ,25(4), pp.706-725.
- Murtaugh, R. (2017, Nov. 29-Dec.12). Danger of Burnout Syndrome is Cause for Future Self- Care, *Indiana Lawyer*, pp.16.
- Nazlıoğlu, E.H. (2009). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Niğde.
- Neuberg, M., Zeleznik, D., Mestrovic, T., Ribic, R., and Kozina, G. (2017). Is the Burnout Syndrome Associated With Elder Mistreatment in Nursing Homes: Results of a Cross-Sectional Study Among Nurses. *Arh Hig Rada Toksikol*, 68(3), pp.190-197. doi: 10.1515/aiht-2017-68-2982.



- Nikolaou, I., Vakola, M., and Bourantas, D. (2011). The Role of Silence on Employees' attitudes "the day after" a Merger. *Personnel Review*, 40(6), pp.723-741. doi: 10.1108/00483481111169652.
- Örki, N. (2015). *Tükenmişlik Sendromu, Birey ve Örgütsel Yapılar*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özçınar, M. (2011). *Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Aştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Özkan, C. (2012). *Mersin üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler*. Uzmanlık Tezi, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı, Mersin.
- Öztürk, H. (2014). *İstanbul'daki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Mobbing ve Tükenmişlik Sendromu Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Palmer, M., and Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları. Çeviri: Doğan Şahiner. İstanbul.
- Pekerşen, Y., Çakır Keleş, M. ve Ata Kuduban, Ş. (2016). Otel İşletmeleri İş görenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Çatalhöyük International Journal of Tourism and Social Research*. 1(1), ss. 301-320.
- Perlow, L. A., Williams, S. (2003), Is Silence Killing Your Company. *Harward Business Review*, 3 (8).
- Pinder, C.C., Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, pp.331-369.
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: The Free Pres.

- Potter, B. (2006). Are You Burning Out?. [www.docpotter.com/bo\\_quiz/bo\\_amihtml](http://www.docpotter.com/bo_quiz/bo_amihtml), (15.10.)
- Premeaux, S. F. ve 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), pp.1537-1562.
- Saçlı, Ç. (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Saruhan, Ş.C., ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. (2.Basım). İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Schaufeli, W.B., and Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp: 293–315 .doi: 10.1002/job.248.
- Schaufeli W.B., and Greenglass, E.R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Hea Health. *Psychology and Health*, 16, pp. 501-510.
- Schaufeli,W.B., Leiter, M.P., and Maslach, C. (2008). Measuring Burnout. *Oxford Handbooks Online Scholarly Research Reivews*. doi: [10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0005](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0005).
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., and Maslach, C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*. 14(3), pp.204-220 doi: 10.1108/13620430910966406.
- Shahjehan, A. and Yasir, M. (2016). Surface and Deep Conceptualizations of Silence and Voice Paradoxes: An Empirical Analysis of Women Behavior at Workplace. *Cogent Business&Management*, 3,pp.1-18: doi: 10.1080/23311975.
- Sharki, R. (2009). Trust in Leadership is Vital for Employee Performance. *Management Research News*, 32(5), pp.491-498. doi: 10.1108/01409170910952985.
- Shepherd, C.D., Tashchian, A., and Ridnour, R.E. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(4), pp.397-409. doi: 10.2753/PSS0885-3134310403.

- Sonika and Kaushik, S.(2017). Employee Silence: İ nvestigation of Dimensionality in Select it Companies of India. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*. 4(8), pp.309-322.
- Sonnentag, S. (Editör: Julian Barling and Cary L. Cooper) (2008). Organizational Behavior. Sage Publications. (1. Basım). London.
- Sonnentag, S., and Frese, M. (2001). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*. pp.3-26.
- Soybaş, İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışlarının İşgören Performansına Etkisinin Analizi: Eğitim Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Steuer, L. (2012). Die Komplexität des Burnout-Syndroms, Vom ersten Anzeichen bis zur Bewältigung. Diplomica Verlag GmbH. Hamburg. ISBN: 978-3-8428-3042-4.
- Subramony, M., Ehrhart, K., Groth, M., Holtom, B. C., van, D. D., Yagil, D., Darabi, T., Walker, D., Bowen, D.E., Fisk, R.B., Grönroos, C., Wirtz, J. (2017). Accelerating Employee-Related Scholarship in Service Management: Research Streams, Propositions, and Commentaries. *Journal of Service Management*, 28(5), 837-865. doi: 10.1108/JOSM-02-2017-0055.
- Suran, Bernard G. ve Sheridan, Edward P. (1985). "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives". *Professional Psychology: Research and Practice* 16(6), pp:741-752.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Şehitoğlu, Y., ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), ss.87-110.

- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), ss.114-134.
- Timming, A.R., and Johnstone, S. (2015). Employee Silence and the Authoritarian Personality: A Political Psychology of Workplace Democracy. *International Journal of Organizational Analysis*,23(1), pp.154-171. doi: 10.1108/IJOA-06-2013-0685.
- Van Dyne, L., ang, S., botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Van dyne, L., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6)., 1359-1392.
- Wilczek-Ruzyczka, E., and Jableka, M. (2013). Job Burnout Syndrome and Stress Coping Strategies of Academic Sttudents. *Polish Journal of Public Health*,123(3), pp.241-246. doi: 10.12923/j.0044-2011/123-3/a.07.
- Woods, R.H. (1997). *Human Resources. Educational Institute*, Second Edition. American Hotel and Motel Association.
- Xu Huang ,X., Vliert, E.V. and Vegt, G.V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review* 1(3).pp: 459-482. doi: 10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x.
- Yenihan, B. ve Cerev, G. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli- Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), ss.86-104.
- Yıldırım, K. (2008). *Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

- Yılmaz, B. (2015). *Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Anabilim Dalı, Bolu.
- Yüksel, R.F. (2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Türkçe İşletme Programı. İstanbul.
- Zielhorst, T., Brule, D., Visch, V., Melles, M., Tienhoven, S., Sinkbaek, H., Schrieken, B., Tan, E.S.H. and 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), pp.101-111. doi: 10.1089/cyber.2013.0690.

## EKLER

### EK.1: ANKET FORMU

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

##### 1-Cinsiyetiniz

1 ( ) Kadın 2 ( ) Erkek

##### 2-Yaşınız

1 ( ) 16-20 2 ( ) 21-30 3 ( ) 31-40 4 ( ) 41-50 5 ( ) 51-60

##### 3-Medeni durumunuz

1 ( ) Bekar 2 ( ) Evli

##### 4-Öğrenim durumunuz

1 ( ) Ön Lisans 2 ( ) Lisans 3 ( ) Yüksek Lisans 4 ( ) Doktora 5 ( ) Diğer

##### 5-Toplam mesleki çalışma yılınız

1 ( ) 1-5 yıl 2 ( ) 6-10 yıl 3 ( ) 11-15 yıl 4 ( ) 16-20 yıl 5 ( ) 21 yıl ve üzeri

##### 6-Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz

1 ( ) 1-5 yıl 2 ( ) 6-10 yıl 3 ( ) 11-15 yıl 4 ( ) 16-20 yıl 5 ( ) 21 yıl ve üzeri

##### 7-Hastanedeki göreviniz

1 ( ) Doktor 2 ( ) Hemşire 3 ( ) Hasta bakıcı 4 ( ) Büro memuru

5 ( ) Yönetici 6 ( ) Yardımcı personel 7 ( ) Diğer (belirtiniz.....)

##### 8-Aylık geliriniz

1 ( ) 1404-2500 2 ( ) 2501-3500 3 ( ) 3501-4500

4 ( ) 4501-6000 5 ( ) 6001 ve üzeri

| Aşağıdaki sorular, Çalışan Sessizliği ile ilgilidir. Anket maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir. |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ  |  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 1  | Kurumumda ilgili olmadığı konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim   |                         |              |            |             |                        |
| 2  | Kurumumda çalışma arkadaşlarımda doğru karar alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem  |                         |              |            |             |                        |
| 3  | Kurumumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam   |                         |              |            |             |                        |
| 4  | Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem |                         |              |            |             |                        |
| 5  | Kurumumdaki işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğüm için, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem   |                         |              |            |             |                        |
| 6  | Kurumumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem   |                         |              |            |             |                        |
| 7  | Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam   |                         |              |            |             |                        |
| 8  | İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam   |                         |              |            |             |                        |
| 9  | Kendimi korumak için kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem   |                         |              |            |             |                        |
| 10   | Kurumumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam   |                         |              |            |             |                        |
| 11   | Kurumumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam  |                         |              |            |             |                        |
| 12   | Kurumumdaki sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim  |                         |              |            |             |                        |
| 13   | Kurumuma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim   |                         |              |            |             |                        |
| 14   | Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim  |                         |              |            |             |                        |

| Aşağıdaki sorular, Çalışan Performansı ile ilgilidir. Anket maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir. |   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ  |   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 1   | Devamsızlık oranlarım düşüktür  |                         |              |            |             |                        |
| 2   | Moralim yüksektir   |                         |              |            |             |                        |
| 3   | Görevimi tam zamanında tamamlarım                                       |                         |              |            |             |                        |
| 4   | İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum                                    |                         |              |            |             |                        |
| 5   | Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim |                         |              |            |             |                        |
| 6   | Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim            |                         |              |            |             |                        |





| Aşağıdaki sorular, Örgütsel Tükenmişlik ile ilgilidir. Anket maddelerini okuduktan sonra işletmedeki işinize karşı genel tutumunuzu dikkate alarak kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir. |  | Hiçbir Zaman | Çok Nadir | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |
|--|--|--------------|-----------|-------|------------|-----------|
| ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ  |  | 1            | 2         | 3     | 4          | 5         |
| 1  | İşimden soğuduğumu hissediyorum  |              |           |       |            |           |
| 2  | İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum  |              |           |       |            |           |
| 3  | Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağım hissediyorum  |              |           |       |            |           |
| 4  | İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım   |              |           |       |            |           |
| 5  | İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara anki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum               |              |           |       |            |           |
| 6  | Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı   |              |           |       |            |           |
| 7  | İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum                          |              |           |       |            |           |
| 8  | Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum  |              |           |       |            |           |
| 9  | Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum                                   |              |           |       |            |           |
| 10   | Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim  |              |           |       |            |           |
| 11   | Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum   |              |           |       |            |           |
| 12   | Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum   |              |           |       |            |           |
| 13   | İşimin beni kısıtladığını hissediyorum   |              |           |       |            |           |
| 14   | İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum  |              |           |       |            |           |
| 15   | İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil   |              |           |       |            |           |
| 16   | Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor   |              |           |       |            |           |
| 17   | İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım                                     |              |           |       |            |           |
| 18   | İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim   |              |           |       |            |           |
| 19   | Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim   |              |           |       |            |           |
| 20   | Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum  |              |           |       |            |           |
| 21   | İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım   |              |           |       |            |           |
| 22   | İşimde karşılaştığım insanların bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum |              |           |       |            |           |

## EK.2: İZİN DİLEKÇESİ

T.C.

ANADOLU HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

MANAVGAT

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi:Manavgat İlçesi Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Çalışma” isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Aysun KIR

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Öğretim Üyesi

Adres: Evrenseki Mahallesi Kömürcüler  
Kümeevler Daire:1/3 Manavgat/ANTALYA  
Tel:05392775358

Uygundur  
Selen DOĞAN

T.C.

ÖZEL MANAVGAT ESLEM HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi:Manavgat İlçesi Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Çalışma” isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Aysun KIR

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Öğretim Üyesi

Adres: Evrenseki Mahallesi Kömürcüler

Kümeevler Daire:1/3 Manavgat/ANTALYA

Tel:05392775358

  
  
Uzm. Dr. Selen DOĞAN  
Uzm. No:23566 Tes. No:216957  
Özel Manavgat Eslem Hastanesi  
Mesfl Müdürü

T.C.  
AKDENİZ HASTANESİ MÜDÜRLÜĞÜNE

MANAVGAT

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi:Manavgat İlçesi Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Çalışma” isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Aysun KIR  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Öğretim Üyesi

Adres: Evrenseki Mahallesi Kömürçüler  
Kümeevler Daire:1/3 Manavgat/ANTALYA  
Tel:05392775358

*Uygundur*

*[Signature]*  
Dr. İbrahim SENEZ  
Hip.Tes.No: 46156  
Özel Akdeniz Hastanesi  
Mesul Müdür  
Manavgat

T.C.

MANAVGAT DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi:Manavgat İlçesi Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Çalışma” isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Aysun KIR

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Öğretim Üyesi

Adres: Evrenseki Mahallesi Kömürçüleri

Kümeevler Daire:1/3 Manavgat/ANTALYA

Tel:05392775358

*M. Y. Doğan*

*24. 7. 2017*

Manavgat Devlet Hastanesi  
Uzm. Dr. Mehmet ÇINAR  
Hastane Yöneticisi

T.C.

MANAVGAT ÖZEL HİSAR TIP MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜNE

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi:Manavgat İlçesi Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Çalışma" isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Aysun KIR

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Öğretim Üyesi

Adres: Evrenseki Mahallesi Kömürcüler

Kümeevler Daire:1/3 Manavgat/ANTALYA

Tel:05392775358

Anket yapılırsa yaparız  
22.07.2012  
Özel Hisar Top Merkezi  
Mikdat GÜZEL  
İşleme Direktörü

ANTALYA MANAVGAT AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI  
MERKEZİ - ANTALYA MANAVGAT AĞIZ VE DİŞ  
SAĞLIĞI MERKEZİ GENEL EVRAK BİRİMİ  
21/07/2017 12.02 - 63894391-000-302



000492372314

T.C.

MANAVGAT AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ BAŞBAKIM LİĞİNE

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi:Manavgat İlçesi Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Çalışma" isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Adres: Evrenseki Mahallesi Kömürcüler  
Kümeevler Daire:1/3 Manavgat/ANTALYA  
Tel:05392775358

21.07.2017

Aysun KIR

Yüksek Lisans Öğrencisi

T.C.

ÖZEL SİDE BİLGİ HASTANESİ MÜDÜRLÜĞÜNE

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi:Manavgat İlçesi Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Çalışma" isimli tez çalışması kapsamında yapılacak olan araştırmada kullanmak amacıyla hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Adres: Evrenseki Mahallesi Kömürcüler  
Kümeevler Daire:1/3 Manavgat/ANTALYA  
Tel:05392775358

Aysun KIR  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Özel Bilgi Hastanesi  
Dr. Hasan ARDAÇI  
Genel Müdür



### EK.3: ÖZ GEÇMİŞ

**Adı** : Aysun

**Soyadı:** Kır

**Adresi:** Evrenseki Mahallesi Kömürcüler Küme Evleri

Daire:1 No:3 Manavgat/ANTALYA



#### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı ve Soyadı** : Aysun KIR

**Doğum Tarihi** : 10.03.1992

**Doğum Yeri** : Manavgat/Antalya

**Medeni Durum** : Bekar

**Uyruğu** : TC

#### İLETİŞİM BİLGİLERİ

**Tel** : 0539 277 5358

**Gmail** : [kiraysun00@gmail.com](mailto:kiraysun00@gmail.com)

#### EĞİTİM BİLGİLERİ

**2010-2014** : Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İşletme Bölümü

**2006-2010** : Manavgat Fatih Anadolu Lisesi (Manavgat/ Antalya)

#### DiĞER BİLGİLER

**Hobiler:** Yürüyüş Yapmak, Kitap Okumak.

**Şahsi Özellikler:** Eğlenceli, azimli, açık sözlü ve mücadeleci, insanlara değer veren, sorumluluklarını yerine getirmek için elinden geleni yapan.