

**T.C.**  
**Fırat Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL**  
**VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK**  
**DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Vildan BURULDAY**

**Danışman: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ**

**Elazığ, 2018**

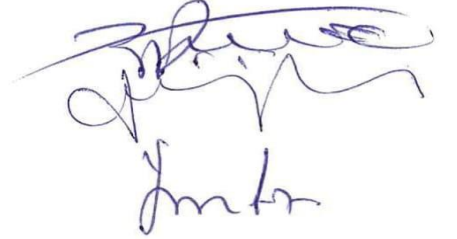
**T.C.**  
**Fırat Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

Vildan BURULDAY'ın Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'ın danışmanlığında hazırlamış olduğu Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi başlıklı yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 05/07/2018 tarih ve 2018-27/7 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından 20/07/2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oy birliği/~~oy çokluğu~~ ile başarılı sayılmıştır.

**Jüri Üyeleri:** (unvan sırasına göre) \*

- 1: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ (Danışman)
- 2: Doç. Dr. Vehbi TÜREL
- 3: Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

**İmza**



Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Ayşegül GÖKHAN**  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi " adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

(imza)

Vildan BURULDAY

.../.../...

## ÖN SÖZ

Bu alanda bana çalışma imkân, istek ve sevgisini kazandıran ders sürecinde ve seminerin hazırlanması sırasında her zaman görüşleriyle bana destek olan ve öğrencisi olmaktan her zaman gurur ve mutluluk duyduğum saygıdeğer hocam Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'a sonsuz şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, sabır ve sevgileriyle her zaman yanımda olan anneme, babama ve eşime çok teşekkür ederim.



Vildan BURULDAY

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

**Vildan BURULDAY**

**T.C**  
**Fırat Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**  
Elazığ, 2018, Sayfa: XXI+122

Bu araştırmanın genel amacı ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde olup, araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Bingöl ilinde eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden 121 ortaokulda görev yapmakta olan 1172 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise aynı öğretim yılında rastgele seçilmiş 55 ortaokul ve bu okullarda görev yapmakta olan 658 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Geri dönen 600 ölçek içerisinde tam doldurulmayan veya sağlıklı doldurulduğu düşünülen ölçekler elenerek 546 ölçek üzerinden analizler yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında örnekleme dâhil edilen öğretmenlere Kişisel Bilgi Formu, örgütsel vatandaşlık düzeylerini ölçmek amacıyla Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, örgütsel sessizliklerini ölçmek amacıyla

Örgütsel Sessizlik Ölçeği, örgütsel tükenmişliklerini ölçmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulanmıştır.

Ölçeklerin uygulandığı grubun özelliklerine ilişkin olarak frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışlarının boyutları ile cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özellikler açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışlarının alt boyutları ile branş, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik özellikler açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde algılar arasında anlamlı farklılığın olduğu durumlarda farklılığın kaynağını bulmak için LSD testi yapılmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi yoluyla korelasyon hesaplanmıştır.

Toplanan veriler bir paket programa kaydedilmiş ve verilerle ilgili betimsel istatistikler yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  kabul edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre;

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarının özgecilik vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak nezaket boyutuna yönelik algılarının kadınlarda erkeklere nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Yaş, branş, eğitim durumu değişkenleri katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarının özgecilik, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak vicdanlılık boyutuna ilişkin algılarının bekâr öğretmenlerde nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarının vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık

göstermediği ancak özgecilerlik ve sivil erdem boyutlarına ilişkin algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak okul ortamı boyutuna ilişkin algılarının kadınlarda erkeklere nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak Okul Ortamı boyutuna ilişkin algı düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın; 30-39 yaş aralığındaki öğretmen algılarının 20-29 yaş aralığı ile 40 ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlere nispeten daha düşük olmasından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır.

Branş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri katılımcıların örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır.

Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının okul ortamı, duygu, yönetici ve izolasyon boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak sessizliğin kaynağı boyutuna ilişkin algılarının yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerde lisans mezunu olan öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri katılımcıların örgütsel tükenmişlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır.

Katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarının Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Hissi boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak katılımcıların Duygusal Tükenme boyutunda ve ölçek toplamında algıları anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi Duygusal Tükenme boyutunda 20-29 yaş aralığında olan öğretmenlerin algılarının 30-39 yaş ile 40 yaş ve üstü grupta olan öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde daha düşük çıkmıştır. Ölçek toplamında ise 20-29 yaş aralığında olanların algı ortalamaları 50 yaş ve üstü grupta olanlara göre nispeten daha düşük çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak

kişisel başarı hissi boyutuna ilişkin algılarının bilişim alanındaki öğretmenlerin sayısal, dil, sosyal ve sanat alanındaki öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarının kişisel başarı hissi boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuna ilişkin algılarının 15 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ortaokul, öğretmen, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik, örgütsel tükenmişlik



## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

# **An Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship, Organizational Silence and Organizational Burnout Behaviors of Teachers Working in Middle Schools**

**Vildan BURULDAY**

**Firat University**

**Education Science Institute**

**Education Science Department**

**Education Management Science Department**

Elazığ, 2018; page: XXI+122

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine the relationship between the organizational citizenship, organizational silence, and organizational burnout behaviors of teachers who are working in general purpose secondary schools. The research is in the relational screening model, and the study's universe constitutes 1172 branch teachers working in 121 secondary schools in the education and training activities in the province of Bingöl in the academic year 2016-2017. The sample of the study consists of 55 randomly selected middle schools in the same school year and 658 branch teachers

working in these schools. From the returned 600 scales, the scales that were not filled or unhealthy were analyzed and analyzed through 546 scales. In this study, Organizational Citizenship Scale was used to measure Organizational Citizenship Level, Organizational Silence Scale was used to measure organizational silences, and Maslach Burnout Inventory was used to measure organizational burnout.

Frequency and percentage distributions were found for the characteristics of the group to which the scales were applied. T-test was conducted to determine whether there were significant differences between groups in terms of dimensions of organizational citizenship, organizational silence and organizational burnout behaviors and demographic characteristics such as gender, marital status and educational status.

One way analysis of variance (One Way ANOVA) was conducted to determine whether there is a significant difference between group mean in terms of organizational citizenship, organizational silence and organizational burnout behaviors and demographic characteristics such as branch, age and occupational seniority. In cases where there is a significant difference between the perceptions in the one-way analysis of variance, the LSD test was conducted to find the source of the difference. Correlation was also calculated by Pearson Product Moment Correlation Analysis to test the relationship between organizational citizenship, organizational silence, and organizational burnout perceptions.

The collected data were recorded in a packet program and related descriptive statistics were made. Frequency, percentage, t-test, one way variance analysis and correlation analysis were applied in the analysis of the data. Significance level was accepted as  $p < 0.05$ .

According to the findings obtained in the research;

Participants' perceptions of organizational citizenship did not differ significantly according to the gender variable in the dimensions of altruism, gentility, and civic virtue, but the perceptions of the politeness dimension were found to be relatively higher in women than in men.

Age, branch, education status variables do not make a meaningful difference in the perceptions of participants regarding organizational citizenship behaviors.

Participants' perceptions of organizational citizenship did not differ significantly in terms of altruism, courtesy, gentility, and civic virtue, but the perceptions of the dimension of conscientiousness were found to be relatively higher in single teachers.

Participants' perceptions of organizational citizenship did not differ significantly in terms of conscientiousness, courtesy and gentleness according to occupational seniority variable, but perceptions of altruism and civic virtue dimensions differ statistically significantly.

It was found that participants' perceptions of organizational silence did not differ significantly in terms of emotional, silent source, managerial and isolation dimensions according to gender, but perception of school environment dimension was relatively higher in males than females.

The participants' perceptions of organizational silence did not differ significantly according to age variables in the dimensions of emotion, silence, managerial and isolation, but perception levels related to the dimension of the School Environment were significantly different according to age. The LSD test results for finding the source of this difference are different; Teacher perceptions in the 30-39 age range were found to be due to the fact that the perceptions were relatively lower than those in the age range of 20-29 years and 40 years and older.

Branches, marital status and occupational seniority variables did not make a meaningful difference in the participants' perceptions regarding organizational silence behaviors.

It was found that participants' perceptions of organizational silence did not show any significant difference in school environment, emotional, managerial and isolation dimensions compared to educational status but that the perceptions of silence dimension were relatively higher than those of undergraduate teachers in graduate education. Gender, marital status and educational status variables did not make a meaningful difference in the perceptions of participants regarding organizational burnout behaviors.

There was no statistically significant difference between participants' attitudes towards organizational burnout and the dimension of emotional and personal confidence. However, the perceptions of participants' Emotional Exhaustion and scale totals differed significantly. The LSD test to find the source of this difference was

significantly lower than the perceptions of the teachers in the emotional exhaustion age range of 20-29 years who were in the 30-39 age group and 40 years and over. In the scale sum, the perception level of those who are in the age range of 20-29 years is relatively lower than the ones of the age group of 50 years and over.

It was found that participants' perceptions of organizational burnout did not differ significantly in terms of emotional exhaustion and depersonalization compared to the branch variable, but perceptions of personal sense of achievement dimension were found to be relatively higher than those of numerical, language, social and art teachers.

It was found that participants' perceptions of organizational burnout did not differ significantly in terms of personal accomplishment level compared to occupational seniority but that perceptions of emotional exhaustion and desensitization dimension were higher in teachers working 15 years or more.

**Key words:** Secondary school, teacher, organizational citizenship, organizational silence, organizational burnout.

## İÇİNDEKİLER

BEYANNAME .....	II
ÖN SÖZ .....	IV
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	IX
İÇİNDEKİLER .....	XIII
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.2.1. Alt Amaçlar .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Sayıtlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>8</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>8</b>
2. 1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI.....	8
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi .....	9
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	9
2.1.2.1. Özgecilik /Diğerkâmlık .....	10
2.1.2.2. Vicdanlılık/ İleri Görev Bilinci .....	10
2.1.2.3. Nezaket .....	11
2.1.2.4. Centilmenlik/Sportmenlik .....	11
2.1.2.5. Sivil Erdem /Örgütsel Katılım .....	11
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler .....	12
2.1.3.1. İş Doyumu .....	12
2.1.3.2. Örgütsel Adalet.....	12
2.1.3.3. Örgütsel Bağlılık.....	13

2.1.3.4. Kişisel Özellikler .....	14
2.1.3.5. Örgütsel Vizyon .....	15
2.1.3.6. Liderin Özellikleri .....	16
2.1.3.7. Örgütün Özellikleri.....	16
2.1.3.8. Bireyin Ruhsal Durumu .....	17
2.1.3.9. Kararlara Katılım .....	17
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri.....	17
2.1.4.1. Hedeflerine Göre .....	18
2.1.4.1.1. Örgüt Hedefli Davranışlar.....	18
2.1.4.1.2. Çalışan Hedefli Davranışlar.....	18
2.1.4.2. Davranış Tarzlarına Göre.....	18
2.1.4.2.1. Olumlu Aktif Davranış .....	19
2.1.4.2.2. Olumlu Sakınma Davranışı .....	19
2.1.4.2.3. Olumsuz Yardımlaşma Davranışı .....	19
2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar .....	20
2.1.5.1. Örgütsel Spontanlık .....	20
2.1.5.2. Psikolojik Sözleşme .....	20
2.1.5.3. Rol Davranışları.....	21
2.1.5.4. Pro-sosyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış).....	21
2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler .....	21
2.1.6.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	22
2.1.6.2. Eşitlik Teorisi.....	22
2.1.6.3. Bekleyiş Teorisi .....	22
2.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar .....	23
2.1.7.1. Bernard'ın Yaptığı Araştırmalar .....	23
2.1.7.2. Gouldner'in Yaptığı Araştırmalar .....	23
2.1.7.3. Katz ve Kahn'ın Araştırmaları .....	24
2.1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	24
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	25
2.2.1.Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi .....	26
2.2.1.1.İlk Dalga .....	26
2.2.1.2. İkinci Dalga .....	26
2.2.1.3. Mevcut (Güncel) Dalga .....	27

2.2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Alt Faktörler.....	27
2.2.4.1.Kültür .....	27
2.2.4.2.Örgüt Kültürü .....	28
2.2.4.3.Davranış Düzlemi.....	28
2.2.4.4.Örgüt İklimi .....	28
2.2.4.5. Örgütsel Güven.....	29
2.2.4.6. Örgütsel Adalet.....	29
2.2.4.7. Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı .....	30
2.2.5.Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler .....	30
2.2.6.Sessizlik Türleri .....	33
2.2.6.1. Kabullenici (Boyun Eğmeye Dayalı) Sessizlik.....	33
2.2.6.2. Korunmacı (Kendini Korumaya Dayalı) Sessizlik.....	34
2.2.6.3. Korunmacı (İlişkileri Korumaya Dayalı) Sessizlik.....	34
2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	35
2.2.7.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	35
2.2.7.3. Dışlanma Korkusu .....	35
2.2.7.4. Çalışanların İlişkilerinin Bozulması Korkusu .....	36
2.2.8. Sessiz Kalma Biçimleri .....	36
2.2.8.1. Çalışan İtaati.....	36
2.2.8.2. Sağır Kulak Sendromu .....	37
2.2.8.3. Pasif Kalma ve Rız Olma .....	37
2.2.8.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	37
2.2.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	38
2.2.9.1. Örgütsel Düzeydeki Sonuçlar .....	38
2.2.9.2. Bireysel Düzeydeki Sonuçlar .....	38
2.3. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK.....	39
2.3.1. Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	39
2.3.1.1 Öncü Dönem (The Pioneering Phase).....	40
2.3.1.2. Deneysel Safha (Empirical Phase) .....	40
2.3.2.Tükenmişliğin Belirtileri .....	40
2.10.2.1. Fiziksel Belirtiler.....	40
2.3.2.2. Ruhsal Belirtiler .....	41
2.10.2.3. Davranışsal Belirtiler .....	42

2.3.3. Tükenmişlik ile ilgili Oluşturulan Modeller.....	42
2.3.3.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli .....	42
2.3.3.2. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	43
2.3.3.2.1. Duygusal Tükenme .....	43
2.3.3.2.2. Duyarsızlaşma.....	43
2.3.3.2.3. Kişisel Başarı Hissi .....	43
2.3.3.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	44
2.3.3.4. Pines Tükenmişlik Modeli .....	44
2.3.3.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	44
2.3.3.5.1. İdealistik Coşku .....	44
2.3.3.5.2. Durgunluk.....	45
2.3.3.5.3. Engellenme.....	45
2.3.3.5.4. Duygusuzlaşma (Apati) .....	45
2.3.3.6. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	45
2.3.3.6.1. Mevcut Durumun Strese Götürme Derecesi .....	45
2.3.3.6.2. Algılanan Stres Düzeyi.....	46
2.3.3.6.3. Strese Verilen Tepki .....	46
2.3.3.6.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu .....	46
2.3.3.7. Meier Tükenmişlik Modeli .....	47
2.3.3.7.1. Pekiştirme Beklentileri .....	47
2.3.3.7.2. Sonuç Beklentileri .....	47
2.3.3.7.3. Yeterli Olma Beklentileri .....	47
2.3.3.7.4. Bağlamsal İşleme Süreci.....	47
2.3.3.8. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli .....	47
2.3.3.8.1. Kimlik-Rol Karmaşası.....	48
2.3.3.8.2. Yeterlilik-Yetersizlik.....	48
2.3.3.8.3. Verimlilik- Durgunluk .....	48
2.3.3.9. Leiter Tükenmişlik Modeli.....	48
2.3.4. Tükenmişliğe Neden Olan Etmenler .....	49
2.3.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	50
2.3.5.1. Bireysel Sonuçlar .....	50
2.3.5.2. Örgütsel Sonuçlar .....	50
2.3.5.3. Ailevi Sonuçlar .....	51



2.4. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....	51
2.5. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	54
<b>BÖLÜM III</b> .....	<b>56</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>56</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	56
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	56
3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	56
3.3.1. Cinsiyet .....	56
3.3.2. Yaş.....	57
3.3.3. Branş .....	57
3.3.4. Medeni Durum .....	58
3.3.5. Eğitim Durumu .....	58
3.3.6. Mesleki Kıdem .....	59
3.4. Veri Toplama ve Verilerin Analizi .....	59
3.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği .....	60
3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	61
3.4.3. Örgütsel Tükenmişlik Envanteri.....	61
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>63</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	<b>63</b>
4.1. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	63
4.1.1. Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları 64	
4.1.2. Yaş Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	65
4.1.3. Branş Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	67
4.1.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları.....	68
4.1.5. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları.....	69
4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	72
4.2.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik t testi Sonuçları ..73	
4.2.2. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	74

4.2.3. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	76
4.2.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları.....	78
4.2.5. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları.....	79
4.2.6. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	80
4.3. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	82
4.3.3. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	85
4.3.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları.....	86
4.3.5. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları.....	87
4.3.6. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	88
4.4. Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları .....	89
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>93</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>93</b>
5.1. Sonuçlar .....	93
5.2. Öneriler.....	98
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>100</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>116</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>122</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	57
<b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Yaşlarına göre Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	57
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Branşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	57
<b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	58
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	58
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	59
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları.....	63
<b>Tablo 8.</b> Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği t Testi Bulguları.....	64
<b>Tablo 9.</b> Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	66
<b>Tablo 10.</b> Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	67
<b>Tablo 11.</b> Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği t Testi Bulguları.....	68
<b>Tablo 12.</b> Eğitim Durumu Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği t Testi Bulguları.....	69
<b>Tablo 13.</b> Mesleki Kıdem Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	71
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları.....	72
<b>Tablo 15.</b> Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği t Testi Bulguları.....	73
<b>Tablo 16.</b> Yaş Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	75
<b>Tablo 17.</b> Branş Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	77
<b>Tablo 18.</b> Medeni Durum Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği t Testi Bulgular.....	78
<b>Tablo 19.</b> Eğitim Durumu Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği t Testi Bulguları.....	79
<b>Tablo 20.</b> Mesleki Kıdem Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	81

<b>Tablo 21.</b> Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları...	82
<b>Tablo 22.</b> Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği t Testi Bulguları.....	83
<b>Tablo 23.</b> Yaş Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	84
<b>Tablo 24.</b> Branş Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	85
<b>Tablo 25.</b> Medeni Durum Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği t Testi Bulguları.....	86
<b>Tablo 26.</b> Eğitim Durumu Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği t Testi Bulguları Bulguları.....	87
<b>Tablo 27.</b> Mesleki Kıdem Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	88
<b>Tablo 28.</b> Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları.....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sessizlik sarmalı .....	32
Şekil 2. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	46



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Günümüzde yaşanan rekabetçi piyasa koşullarının etkisiyle çalışanlara yönelik bakış açısı farklı bir ivme kazanmıştır. Değişen bu bakış açısı örgütlerin varlığını koruyabilmeleri için gerekli olan başarının temel nedeninin insan kaynağı olduğu inancını ortaya çıkarmıştır. Çalışanlarına değer vermeyen, örgüt ile ilgili kararlara katılımlarını sağlamayan, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ortamlar oluşturmayan örgütlerin rekabetçi piyasa koşullarında varlığından uzun süre söz ettirebilmeleri mümkün değildir. Dolayısıyla örgütleri ayakta tutan en önemli unsurun çalışanlar olduğu inancı yöneticiler ile çalışanlar arasında daha insancıl ilişkiler oluşmasını sağlamıştır.

Yapılan literatür taramalarında örgüt tarafından kendisine değer verildiğini düşünen, yöneticiler ile güçlü ve samimi ilişkiler kuran, örgüt ile ilgili kararlara aktif bir şekilde katılımları sağlanan çalışanların örgütü daha çok sahiplendikleri, örgütün çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üstünde tuttukları, görev tanımlarının dışında rol fazlası davranışları gönüllü bir şekilde gösterdikleri görülmektedir. Çalışanların göstermiş oldukları bu davranışlar örgütsel vatandaşlık kavramının başat noktasını oluşturmaktadır. Nitekim ilgili literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Organ'a göre "örgüt çalışanlarının, sahip oldukları çalışma ortamlarından ve görev tanımlarından farklı olarak gösterdikleri gönüllü çaba, ortak inanç ve yüksek rol davranışları" örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (İşbaşı, 2000a, s.4). George (1991)' in tanımına göre örgütsel vatandaşlık davranışı "bireyin görev tanımlarının dışında olan ve formal ödül sistemi tarafından tanınmayan davranışları" içermektedir (Samancı, 2007, s.18). Organ ise

yapmış olduğu bir çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışını “bir bireyin sosyal durumuna ve kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar” olarak tanımlamaktadır (Podsakoff vd., 2000 akt; Kaplan, 2011, s.8). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak yapılan tanımlara bakacak olursak örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların gönüllülük esasına uygun bir şekilde örgütün işleyişini bozmayan rol fazlası davranışlar olarak görülmektedir.

Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler açısından oldukça önem arz ettiğini göstermektedir. Nitekim yapılan bu çalışmalar incelendiğinde örgütlerin gönüllü, güvenilir, fedakâr ve sadakatli çalışanlara daha fazla ihtiyaç duydukları görülmektedir. Örgütlerin bu ihtiyaçları yöneticilerin, çalışanlara olan bakış açılarını değiştirmeye itmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri örgüte daha fazla katkı sağlayan aktif ve güvenilir çalışanları örgütte tutabilmek için daha fazla özen göstermektedirler. Mackenzie, Podsakoff ve Ahearne son yıllarda yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının çok fazla araştırılmasının üç nedeni olduğunu vurgulamışlardır (Mackenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998; akt. Gürbüz, 2006, s.51).

Birincisi bu davranış sonucunda yöneticiler örgütün ayakta kalabilmesi için çalışanlara baskı uygulamazken çalışanlar da gösterdikleri performanslar karşılığında herhangi bir ödül beklentisi içerisine girmemektedirler. Ancak Organ (1997) bu konu ile ilgili yapmış olduğu çalışmalar neticesinde yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışını dikkate alarak çalışanları ödüllendirdiklerini belirtmektedir (Chompookum and Derr, 2004 akt; Gürbüz, 2006, s.51).

İkincisi; bu davranış sonucunda örgütlerin başarı ve etkinliği artmakta, örgütler rekabetçi piyasa koşullarında varlıklarından uzun süre söz ettirebilmektedirler. Yine Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışmalarda sadakat, başarı, bağlılık ve güven duygularını geliştirdiğini açıklamıştır (Organ, 1988 akt; Gürbüz, 2006, s.51).

Örgütsel vatandaşlık davranışının çok fazla araştırılmasının üçüncü nedeni ise; iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet gibi örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerle olan yakın ilişkisi olmaktadır.

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenbergger tarafından ortaya konmuştur. Freudenbergger tükenmişliği “*enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı istek ve*

*taleplerden dolayı tükenmeye başlamak*” olarak tanımlamıştır (Peker,1993 akt; Yücel, 2006, s.13). Maslach ve Jackson’a göre de “*organizmanın fiziksel olarak bitkin ve yorgun düşmesi, yaşananlara karşı umutsuzluk ve çaresizlik hissetmesi, iş hayatına, çevreye ve yaşamaya karşı organizmanın olumsuz tutumlar göstermesi*” şeklinde tanımlanmaktadır (Peker, 1993 akt; Yücel, 2006, s.13).

Örgütsel tükenmişlik davranışı ile ilgili yapılan literatür taramalarında tükenmişliğin özellikle insanlarla yoğun ilişkiler kurulmasını gerektiren meslek gruplarında daha fazla yaşandığı görülmektedir (Antoniou, 2000 akt; Tuğrul ve Çelik, 2002, s.1). Ayrıca birçok araştırmacının yaptığı araştırmalar neticesinde tükenmişliğin içsel bir yaşantının ürünü olduğu ve kişisel düzeyde ortaya çıktığı görülmektedir (Tümekaya, 1999; Ağaoğlu ve diğ., 2004; Izgar, 2000; Taşğın, 2004; Pines ve Aranson, 1988; Gökçekan ve Özer, 1999 akt; Avşaroğlu ve ark., 2005, s.116 ). Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik bireylerde uzun süre çalışma, fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk, işi benimsememe, işe ve çalışmaya karşı olumsuz tutumlar geliştirme şeklindeki belirtilerin baş göstermesi ile ortaya çıkmaktadır (Avşaroğlu ve ark., 2005, s.116). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin üç boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak sınıflandırıldığını söylemektedir (akt; Tuğrul ve Çelik, 2002, s.1). Bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik ilk olarak bireylerde duygusal yıpranmaların oluşması ve bireylerin duygusal anlamda tükenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Duygularını yitiren bireyin insanlarla olan ilişkilerini de sınırlandırarak yalnız bir hayat yaşamaya başlamasıyla birlikte duyarsızlaşma ortaya çıkmaktadır. Duygusal olarak tükenen ve duyarsızlaşan bireyde ilerleyen süreçlerde bireysel yetersizlik ortaya çıkmakta ve kişisel başarılarında düşüş yaşanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993, s.624; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.403; Maslach ve Zimbardo, 1982 akt; Ardıç ve Polatçı, 2008, s.71).

Problem durumu olarak ele aldığımız diğer bir kavram ise örgütsel sessizlik kavramıdır. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, çalışanların örgütün menfaatlerini göz önüne alarak, örgütün işleyişi ve diğer çalışanları ile ilgili bilgileri bilinçli olarak gizlemesi şeklinde tanımlamaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 168). Sessizliğin genel olarak pasif davranışlar içeren bir kavram olduğu kabul edilse de aslında kimi zaman aktif davranışlar içerdiği de görülmektedir (Scott, 1993 akt; Çavuşoğlu ve Köse,



2016, s.21). Örgütlerde bireyler pozisyonları gereği birbirleriyle farklı ilişkiler içine girebilmektedirler. Sahip oldukları pozisyonlar bireylerde yakınlaşmalar ve kaçınmalar oluşturabilmektedir (Demir ve Demir, 2012, s.185). Yöneticilerin örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için çalışanlarla güçlü ve yakın ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Ancak yöneticilere biçilen roller bilinçli veya bilinçsiz olarak çalışanlarda sessizliğe sebep olmaktadır (Bildik, 2009, s. 34).

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan literatür taramalarında çalışanların yöneticilerden çekinmeleri neticesinde örgüt ile ilgili konularda fikir beyan etmedikleri ve örgütsel problemler karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2003 akt; Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015, s.13).

Yukarıdaki literatür göz önüne alındığında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermesi ile örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik davranışlarını göstermesi arasında ters bir ilişkinin olması beklenmektedir. Bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olduğunda örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik davranışlarının azalması beklenir. Tersine bir durumda, örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede görülen azalmanın da örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik davranışlarında artışı beraberinde getirmesi beklenir. Araştırma kapsamında bu ilişkilerin bu yönde olup olmadığı sınanacaktır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar geliştirilmiştir.

### **1.2.1. Alt Amaçlar**

1. Öğretmenlerin kendi okullarındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin kendi okullarındaki örgütsel sessizlik davranışına ilişkin algıları hangi düzeydedir?

3. Öğretmenlerin kendi okullarındaki örgütsel tükenmişlik davranışına ilişkin algıları hangi düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik algıları cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Varsa hangi yöndedir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle birlikte örgütler var olan potansiyellerini geliştirmek ve rekabetçi piyasa koşullarında varlığından söz ettirebilmek için bir takım çalışmalar yapmaya başlamışlardır. İnsan gücünün önem kazanmasıyla birlikte hammaddesi insan olan örgütler çalışanları ellerinde tutabilmek ve doyumlarını arttırmak amacıyla örgüt içi politikaları geliştirme ve örgüt kültürünü yeniden oluşturma çabasına girmişlerdir. Nitekim uygun çalışma ortamlarının sağlanamadığı, örgüt ile ilgili konularda görüşlerinin dikkate alınmadığı ya da başarılarının pekiştirilmediği durumlarda çalışanlar görev tanımları dâhilindeki işleri yaparken gereken çabayı ve özveriyi göstermemekte ve bu şekilde çalışma verimleri düşmektedir. Çalışma koşullarından tatmin olan ve çalışma ortamlarının kendileri için düzenlendiğini bilen çalışanlar ise mutlu olmakta kendilerini değerli hissetmekte ve işlerini yüksek bir performansla gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirmektedirler. Bu şekilde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artacak örgüt için dezavantaj olarak görülen sessizlik ve tükenmişlik davranışları önemli ölçüde azalacaktır. Özellikle bel kemiği insan olan eğitim örgütlerinde bu durum daha fazla önem kazanmakta ve öğretmenlerin memnuniyetlerini arttırmak esas konu haline

gelmektedir. Çünkü huzurlu ve kişilerarası ilişkilerin iyi olduğu bir ortamda çalışan öğretmenler işlerine karşı daha duyarlı olmakta, işlerini daha özverili bir şekilde yapmakta ve bu şekilde eğitimin kalite çitasını da yükseltmektedirler. Bu açıdan bakıldığında daha huzurlu ve özgür çalışma ortamlarının sağlandığı, başarılarının yönetici tarafından ödüllendirildiği okullarda görev yapan öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması, kararlara katılımlarının sağlanmasından dolayı sessizliklerinin azalması ve çalışma ortamındaki stresörlerin en aza indirgenerek tükenmişliklerinin azaltılması önem arz etmektedir. İlgili literatür incelendiğinde Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik kavramlarının birlikte ele alındığı bir araştırmaya rastlanmadığı için böyle bir konuda araştırma yapma ihtiyacı duyulmuştur.

#### **1.4. Sayıtlar**

1. Ölçek yoluyla edinilen bilgiler örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama araçları araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri sağlayacak niteliktedir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Araştırma evreni temsil etmesi için seçilen öğretmenlerden oluşan örneklem ile sınırlıdır.
2. Araştırma, örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Örgütsel Vatandaşlık:** Örgütlerin işlevsel verimliliğini destekleyip arttıran, dolaylı veya açık olarak ödül sisteminde tanımlanmayan çalışanların gönüllülük esasına göre göstermiş oldukları davranışları ifade eder.

**Sessizlik:** Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût (Türk Dil Kurumu).

**Örgütsel Sessizlik:** Çalışanların içe kapanık kişilik özelliklerinin etkisiyle iş ve örgütle ilgili bir takım eylemlerde bulunmaktan vazgeçmesi ve geri planda durmasıdır (Çakıcı, 2010, s.9).

**Tükenmişlik:** Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme (Türk Dil Kurumu).

**Örgütsel Tükenmişlik:** Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır.

**Korelasyon:** Her ikisi de nicel olan herhangi bir X tesadüfi değişkeniyle Y tesadüfi değişkeninin aldığı değerler dizisi arasında bir uygunluk halinin olup olmadığını araştıran yöntemdir (Türk Dil Kurumu)

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık, örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik kavramlarına yer verilmiştir. Bu üç kavram ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürde ulaşılabilen araştırmalar tanıtılmıştır.

#### 2. 1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI

Bu başlık altında örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı ve önemi, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışının türleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışına temel olan çalışmalar ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Günümüzde örgütlerin farklı bir kimliğe bürünmesiyle birlikte örgütlerde var olan insan ve madde kaynaklarına olan bakış açısı da değiştirmiştir. Bu değişimin etkisiyle ortaya çıkan çalışma koşulları, çalışanların örgüt algısı, kurumlar arası rekabet, başarıya odaklı çalışan işbirliği, örgüt üyelerinin ortak bir örgüt kültürüyle hareket etmelerini kaçınılmaz kılmıştır. Bu gereklilikten yola çıkılarak örgütsel vatandaşlık davranışı farklı açılardan incelenmiş ve birçok tanımı yapılmıştır. Bu çalışmaların başat noktasını Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin, performansı sağlar" konusundaki varsayımı oluşturmaktadır. Bu varsayım üzerine başlatılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, çalışanlar arası işbirliği, örgütün varlığını tehlikeye düşürecek ikiliklerin yaşanmaması, sorumluluk alma, gönüllülük esasına dayalı çalışma ortamı, örgütün bilgilerini dışarıya sızdırmama ve görevi kötüye kullanmama gibi davranışlar olarak sınıflandırılmıştır (Yücel ve Samancı, 2009, s.115).

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ tarafından "*örgüt çalışanlarının sahip oldukları çalışma ortamlarından ve görev tanımlarından farklı olarak gösterdikleri gönüllü çaba, ortak inanç ve yüksek rol davranışları*" şeklinde tanımlanmaktadır. (Yücel ve Samancı, 2009, s.115). Başka bir tanımda ise örgütsel vatandaşlık davranışı bir çalışanın örgütün sahip olduğu görev tanımlarının dışına çıkarak, istenenden daha fazlasını gönüllü olarak yapması şeklinde tanımlanmıştır (Greenberg and Baron, 2000,

s. 372 akt; Özdevecioğlu, 2003, s.118). Bu bağlamda bakıldığında örgütsel vatandaşlığın içselleştirildiği örgütlerde çalışanlar örgütün çıkarlarını üst düzeyde düşünmekte; örgüte zarar verecek davranışlardan uzak durmakta ve yönetim ile çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulmasına imkân sağlamaktadır.

### **2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi**

Örgütlerin değişen yapısı çalışanların görev tanımlarında da birtakım değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler ışığında örgütlerin alışlagelmiş görev tanımlarından farklı olarak çalışanların yönetim tarafından kendisine verilen talimatlar ve görevler dışında daha fazlasını karşılık beklemeden yapan; dayanışma halinde çalışan, örgüte zarar verecek her türlü davranıştan kaçınan; örgüt içinde ikilik yaratacak davranışlardan uzak duran; örgütün toplum içerisinde imajını yükselten ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturma konusunda çaba gösteren çalışanlara ihtiyaç duydukları görülmüştür (Kaymakçı, 2013, s.6). Ortaya çıkan bu ihtiyaçlardan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı son yıllarda gittikçe önem kazanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların iş doyumları, örgütsel bağlılıkları, performansları, meslektaş ilişkileri ile yakından ilişkilidir. Bütün bu unsurlar örgütün başarı düzeyi ve toplumsal statüsünün artması açısından oldukça önemli görülmektedir (Bozkurt, 2007, s.105).

Son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı üç özelliğinden dolayı oldukça önem kazanmıştır. Bunlardan birincisi örgütsel vatandaşlık davranışının hâkim olduğu örgütlerde artan performansın çalışanların performans değerlendirme sürecinde ücret ve terfi uygulamalarının göz önünde bulundurulmasıdır. Bir diğer faktör örgütsel vatandaşlık davranışının hâkim olduğu örgütlerde başarının ve toplumsal statüsünün artmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını bu denli önemli kılan diğer bir faktör ise; örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumunu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve işten ayrılmalarla olan yakın ilişkisidir (Organ, 1998; akt. Akgüney, 2014, s.41)

### **2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan literatür taramalarında örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna yer verildiği görülmektedir. Bu boyutlar

sırasıyla; sivil erdem/örgütsel katılım, özgecilik/diğerkâmlık, vicdanlılık/ileri görev bilinci, sportmenlik/centilmenlik ve nezaket boyutlarıdır.

### **2.1.2.1. Özgecilik /Diğerkâmlık**

İlgili çalışmalar incelendiğinde bu boyutun farklı isimler altında ele alındığı görülmektedir. Bu boyutun yardımseverlik, fedakârlık, özverili olma, diğerkâmlık gibi farklı isimler altında çalışmalara yansıdığı görülmüştür (Karacaoğlu ve Güney, 2010, s. 138). Bu boyutun temelini çalışanların birbirine yardım etmesi ve bunu gönüllülük ilkesine bağlı kalarak yapması, işle ilgili ortaya çıkan problemleri ortadan kaldırmaya yönelik davranışlar sergilemeleri oluşturmaktadır (Deluga,1994, s. 316 akt; Kaplan, 2011, s.31). Ayrıca yardım gerektiren konunun örgütün amaç, hedef ve menfaatlerine uygun olması gerekmektedir (Gürbüz, 2006, s. 55).

İşe yeni başlamış personele iş ile ilgili bilgiler vermek, zorlandığı hususlarda yardımcı olmak, örgüte uyum sağlamasına yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmak, hastalanan bir iş arkadaşının görevlerini üstlenmek ve örgütün işleyişini aksatacak tüm durumlarda gönüllü olarak somut adımlar atmak özgecilik boyutu içinde yer almaktadır (Karacaoğlu ve Güney, 2010, s.138).

### **2.1.2.2. Vicdanlılık/ İleri Görev Bilinci**

Örgütteki çalışanların herhangi bir beklenti içerisine girmeden, kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukların daha fazlasını gönüllü olarak göstermeleridir (İşbaşı, 2000a, s.26). Organ'a göre (1988) vicdanlılık davranışı örgüt çalışanlarının görev tanımlarından daha fazlasını gönüllü olarak yapmaları ve mesai saatlerine dikkat etmeleri, işinde süreklilik göstermeleri, işinin gerektirdiği kurallara uymaları gibi davranışları içermektedir (Yücel, 2006, s.9).

Çalışanın örgütünü daha verimli bir hale getirmesi, performansını arttırması örgütsel vatandaşlık bilincine sahip olmasıyla sağlanabilir. Bu şekilde çalışanın görevini daha iyi bir şekilde yapabilmesi için gönüllü olarak çalışması, yeniliklere ayak uydurmak için gereken çabayı göstermesi, kendisinden beklenenin üstünde performans göstererek diğer çalışanları da bu yönde teşvik etmesi vicdanlılık boyutu olarak değerlendirilir (Köse vd., 2003, s.4).

### **2.1.2.3. Nezaket**

Nezaket boyutu örgüt içindeki bireylerin yaptıkları işlerden dolayı sürekli iletişim halinde olmaları, yaptıkları işlerden ve verdikleri kararlardan ötürü birbirlerine olan bağlılıkları sonucu geliştirdikleri olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 121).

Örgütteki çalışanların herhangi bir sorun çıkmadan önce diğer çalışanları bilgilendirmeleri, düzenli ve doğru bilgi akışı sağlamaya çalışmaları, yeni durumlardan haberdar etmeleri, olası tehditlere karşı çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve örgüt ile ilgili bazı bilgileri zaman zaman iş arkadaşlarına hatırlatmaları nezaket boyutunun özellikleri olarak değerlendirilebilir (Organ, 1988, 1990; Podsakoff vd., 2000; akt. Polat, 2007, s. 70).

### **2.1.2.4. Centilmenlik/Sportmenlik**

Örgütteki çalışanların ortaya çıkabilecek problemleri görmezden gelmeleri, sorunları tolere ederek ortadan kaldıracak tavırlar sergilemeleri ve çatışmaları çözüme kavuşturmaları centilmenlik/sportmenlik olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s.121).

Sportmenlik davranışı olumsuz durumlarda şikayet etmemeyi, iş arkadaşlarına saygılı davranmayı, örgütün statüsünü korumayı, örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün görmeyi gerektirir (Podsakoff vd., 2000, s. 517; akt. Öztürk., 2015, s. 15).

### **2.1.2.5. Sivil Erdem /Örgütsel Katılım**

Sivil erdem,görev tanımlarının dışında örgütün tüm işlerini gönüllülük çerçevesinde yapma, sorumluluklarının bilincinde olma, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, örgütün her türlü işlevini destekleme gibi bir takım davranışları içermektedir (Sezgin, 2005, s.323).

Organ'a göre örgütsel vatandaşlık bilincine sahip bir çalışan, örgütle ilgili her konuda düşünceye sahip olmalı, örgütün işlerini sorgusuzca kabul etmeli ve her türlü sorumluluğu almaktan kaçınmamalıdır (Polat ve Celep, 2008, s.310).



### **2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler**

Yapılan literatür taramaları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan birey kaynaklı, örgüt kaynaklı ve durum kaynaklı bazı faktörlerin bulunduğu dikkat çekmektedir. İş doyumunu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, kişisel özellikler, örgütsel vizyon, liderin özellikleri, örgütün özellikleri, bireyin ruhsal durumu ve kararlara katılım örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan faktörlerden bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.1.3.1. İş Doyumu**

İş doyumunu kavramı, çalışanların işe ve çalışmaya karşı geliştirdikleri olumlu ve olumsuz tutumlarını, yaptıkları işe ilişkin tepkilerini ifade etmektedir. İlgili literatür incelendiğinde iş doyumunu ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmüştür. Bir tanıma göre çalışanın işten duyduğu memnuniyet derecesi ve işine yönelik oluşturduğu tutumlar iş doyumunu ifade ederken, memnun olmama durumu ise doyumsuzluk olarak ifade edilir (Eğinli, 2009, s.35).

İş doyumunu örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkileyen etmenlerden biridir. Çalışanların yaptıkları işlerden verim elde etmeleri, yaptıkları işin somut getirilerinin olduğunu görmeleri onların doyum düzeyini yükseltecek ve böylece daha etkili bir çalışma ortamı sağlayacaktır (Samancı, 2006, s.34). Benzer şekilde çalışanlar işlerinden yeterli verim alamadıklarında doyum düzeyleri düşecek, işe ve çalışmaya karşı olumsuz tutumlar geliştireceklerdir (Yücel, 2006, s.11).

Davis'e göre bir örgütte performans düşüklüğünün en önemli nedeni iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasıdır. İş doyumsuzluğu sonucu çalışanların örgüte olan bakış açıları değişmekte ve işi yavaşlatma, grevler, işten uzaklaşma, disiplin sorunları ve performans düşüklüğü gibi birçok sorun ortaya çıkmaktadır (Samadov, 2006, s.4).

#### **2.1.3.2. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, adalet kavramının işyerine ve çalışanlara yani örgütün tamamına yönelik geliştirilmiş biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda tüm sistemlerin benimsendiği örgütlerde insancıl yaklaşımın artmasıyla insana verilen değer de artmıştır. Bu açıdan bakıldığında örgütler için bir değer haline gelen çalışanların

huzurlu ve güvenli bir ortamda çalışmalarını, harcadıkları emeklerin karşılıksız kalmaması ve örgütü verimli hale getirebilmek için daha aktif bir şekilde sürece dâhil olmaları için gereken önemli faktörlerden biri de örgütsel adalet faktörüdür (Karaman, 2009, s.88).

Örgütlerin adaleti özümseyerek tutumlarını bu kavram doğrultusunda sergilemeleri çalışanların işe ilişkin tutumlarını da şekillendirecektir (Yılmaz, 2004, s.3). Örgütlerin çalışanlara karşı adaletli olmaları emeklerinin karşılığını adaletli bir şekilde vermeleri, çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeksizin tutum ve davranışlarını bu yönde sergilemeleri çalışanların örgüte bağlılığını arttıracak ve iş doyumlarını da yükseltecektir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 195). Örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yüksek olan bireyler ise örgütün hedefleri ve çıkarları doğrultusunda çalışmaya daha fazla özen göstereceklerdir.

Örgütsel adalet Greenberg tarafından işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Greenberg, 1990b; Byrne ve Cropanzano, 2001 akt; Polat ve Celep, 2008, s.309). Yapılan literatür taramalarında dağıtımsal adaletin çalışanların harcadıkları emeklerin karşılığının adil bir şekilde herkesin gösterdiği performansa göre verilmesi şeklinde karşımıza çıktığı görülmektedir (Tyler ve Lind, 1992; akt. Sezen, 2001, s.39). Etkileşimsel adalet çalışanların çalışma koşulları altında birbirleriyle ilişkileri ve örgütlerin çalışanlara gösterdikleri duygu ve tutumlardır. Çalışanlarla resmi yazışmalar üzerinden iletişim kurmaktansa sözlü iletişime geçilmesi çalışanlarda örgütte etkileşimsel adalet olduğu düşüncesini uyandıracaktır (Söyük, 2007, s.13-14). İşlemsel adalet ise örgüt ve çalışanlarla ilgili herhangi bir planlama ve uygulama yapılırken bunun adalet kavramı göz önüne alınarak yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Tutar, 2007, s.101). İşlemsel adalet algısı, çalışanlar planlama ve uygulama süreçlerine aktif bir şekilde katıldıklarında veya durumdan haberdar olduklarında daha fazla artmaktadır (Söyük, 2007, s.12).

### **2.1.3.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramı Mowday ve arkadaşları tarafından “*çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda kendilerinden istenilenden daha yüksek düzeyde çaba sarf etmesi, örgütün amaçlarını kişisel amaçların üzerinde tutması, örgütün değerlerine dış güçlere bağlı kalmaksızın sahip çıkması ve kabul etmesi ve örgütte devamlılığın*

*sağlanması için yoğun hislere sahip olması” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979, s.311 akt; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, s. 56). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan literatür taramalarında bu kavramın çok yönlü olarak araştırıldığı ve neticede duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta ele alındığı görülmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s.11 akt; Özdevecioğlu, s.114).*

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütün değerlerini herhangi bir çıkar gözetmeksizin kabullenmesi ve örgüte içten bir yakınlık duyması, işe ve çalışmaya karşı olumlu tutumlar göstermesi ve kendini örgütün bir parçası olarak görüp örgüte devamlılığının içten gelen bir dürtüyle sağlanması şeklinde ifade edilmektedir (İci, 2012, s.164). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün hedefleri doğrultusunda kendilerinden beklenilenden daha üst düzeyde çaba gösteren, görev tanımlarının dışında kalan işleri gönüllü olarak üstlenen ve her durumda örgütün yararını gözeten bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu özelliklere sahip duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler örgüt tarafından daha fazla kabul görürler (İci, 2012, s.164).

Devam bağlılığı bireylerin sosyal yaşantısının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerin aksine örgütün amaçları ve yararı için değil kendi kişisel ihtiyaçlarını temin etmek için örgütte kalmaya devam ederler. Çalışanlar, örgütten ayrılmaları halinde bir takım olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını ve ihtiyaçlarını giderecek ekonomik güce sahip olamayacaklarını bildikleri için bir zorunluluk olarak örgüte devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1997 akt; Çakar ve Ceylan, 2005, s.52).

Normatif bağlılık ise bir kurumdaki çalışanların örgüte ait olduklarını hissetmelerinin bir sonucu olarak işe ve çalışmaya ilişkin geliştirdikleri ahlaki yükümlülüklerini göstermektedir. Çalışanların görev tanımlarının dışında, tamamen örgüte gösterdikleri sadakat çerçevesinde sorumluluk bilinci içerisinde hareket ettikleri görülmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013, s.125).

#### **2.1.3.4. Kişisel Özellikler**

Bireyler yaşamlarını sürdürürken bir takım zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kişiler arası ilişkilerini sürdürürken ve hayatlarını idame ettirirken karşılaştıkları bu zorluklar neticesinde bir tutum sergilemektedirler. Yaşanan zorluklar karşısında olumlu tutum gösteren bireylerin işe ve çalışmaya ilişkin bakış açıları da bu

şekilde bir netlik kazanmaktadır. Bu bireyler örgüte karşı daha fazla sorumluluk duymakta, kendilerinden beklenilenden daha üst düzeyde çaba sarf etmekte ve verilen görevlerin en iyi şekilde yapılacağına olan inançları ile örgütsel bağlılıkları daha fazla olmaktadır. Zorluklar karşısında hayata karşı negatif bir bakış açısı geliştiren ve olumsuz tutumlar sergileyen bireyler ise; görev tanımları çerçevesindeki işleri yaparken bile bir dış denetime ihtiyaç duymakta, işini iyi yapıp yapmama noktasında umursamaz bir tavır göstermekte ve örgütsel bağlılığı da daha az olmaktadır (Baltaş, 2002 akt; Aktay, 2008, s.24).

Smith, Organ ve Near' a göre sosyal ilişkileri daha güçlü olan ve örgüt içerisinde daha aktif olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye yönelik eğilimleri de daha yüksek olmaktadır. Bu bireyler çevrelerine karşı daha fazla duyarlılık göstermekte ve örgütün hedeflerini kendi kişisel hedeflerinin üstünde görmektedirler. Sosyal ilişkileri zayıf, dış denetimi yüksek bireyler ise çevrelerinden bağımsız yaşamakta, sadece kendi hedefleri ve sorunlarını dikkate almakta, örgüte olan bağlılıkları zayıf olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye yönelik eğilimleri de daha az olmaktadır (Kamer, 2001, s.16-17).

### **2.1.3.5. Örgütsel Vizyon**

Vizyon kavramı, örgütün belirli değerler ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi ve bu hedeflerden çalışanların önceden haberdar edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütün bir vizyonunun olması çalışanların hangi çerçevede çalışmalarını gerektiğini belirlemekte ve böylece çalışanların performansı artmaktadır (Samancı, 2006, s.36).

Balay (2000), vizyonu örgütün değer, hedef ve amaçlarının bir ifadesi olarak görmektedir. Vizyonu belli olan bir örgütte çalışan bireylerin çalışma eğilimi artmakta ve örgüt sonuca giden yolda hedeflerine daha kolay ulaşmaktadır (Balay, 2000; akt. Altunbaş, 2009, s.32). Bu açıdan bakıldığında vizyonu belli olan örgütlerde çalışanlar örgüte bağlılık gösterecek, kendini örgüte ait hissedecek ve örgütün hedefleri doğrultusunda gereken performansı gösterecektir.

### **2.1.3.6. Liderin Özellikleri**

Liderin gösterdiği davranışların çalışanların performansını ve verimliliğini etkileme sürecindeki etkisi yadsınamayacak derecede önem arz etmektedir. Çalışanlarla lider arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması çalışanlarda verimliliği, çalışanların örgüte olan güven ve bağlılığını arttırmaktadır. Bu anlayışa sahip bir liderle çalışan bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik eğilim daha yüksek olmaktadır (Kamer, 2001, s.20).

Çalışanlarla iyi ilişkiler geliştiren, örgütün vizyonundan çalışanları haberdar eden, çalışanların kararlara katılımını sağlayan, vaat ettiği şeyleri yerine getiren, davranışlarında tutarlı davranan, adaletli ve tarafsız liderler çalışanların örgüte bağlanmalarını ve daha fazla güven duymalarını sağlamaktadırlar (Deluga, 1995, s.315; 1995, s.3 akt; İşbaşı, 2000a, s.86-87).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki çalışanların örgütsel sadakatini sağlama noktasında etkili olmaktadır. Çünkü yöneticisi tarafından kendisine değer verildiğini ve güvenildiğini düşünen çalışanların örgüte olan güveni artacağından dolayı örgütü daha çok sahiplenecekler ve örgütün hedefleri doğrultusunda gereken özeni göstereceklerdir.

### **2.1.3.7. Örgütün Özellikleri**

Bireylerin çalıştıkları örgütün amaçları doğrultusunda kendilerinden beklenilenden daha fazlasını gönüllü olarak yapmaları, örgütün değerlerine olan yüksek inançları ve gösterdikleri üst düzey performansları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışanların bu şekilde örgüte bağlanmalarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinin içinde buldukları örgütün kültürü ve özellikleri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Chien, 2004; akt. Gilik, 2015, s.50).

Örgütlerin değer ve normları çalışanlar için uygun davranışları belirlemekte ve çalışmalarını yönlendirmektedir. Örgütsel değer ve normların çalışanlar tarafından kabul görme derecesi örgütsel çalışmalara yönelik ilgiyi ve gösterecekleri çabayı arttıracaktır. Pozitif ilişkilerin yaşandığı ve ahlaki gerekçelerin, uygulanan yöntem ve uygulamaların belli olduğu örgütlerde çalışan bireylerin verimliliğini arttıracak ve daha

fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayacaktır (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001 akt; Demiröz, 2014, s.21).

#### **2.1.3.8. Bireyin Ruhsal Durumu**

Bireyin ruhsal durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bireylerin ruhsal durumlarındaki iyilik hali arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme olasılıkları da artmakta, ruhsal olarak çöküntü yaşadıkları zaman örgütsel davranışları gösterme olasılıkları azalmaktadır (İşbaşı, 2000a, s.35-36). Olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin örgütsel ilişkilerinde daha başarılı oldukları, iş arkadaşlarıyla daha pozitif ilişkiler yaşadıkları, örgütsel sorunları ortadan kaldırmaya yönelik üst düzey çaba sarf ettikleri ve daha fazla özgecilik davranışı sergiledikleri görülmektedir (Kamer, 2001, s.16).

#### **2.1.3.9. Kararlara Katılım**

Son yıllarda gerek örgütlerin yapısında gerekse yöneticilerin bakış açısında meydana gelen değişiklikler çalışanların örgüt içindeki pozisyonunu da etkilemektedir. Her birey çalıştığı örgütün yönetimine katılmak ve söz sahibi olmak ister. Fikirlerine değer verilen, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlü tutulduğu ve çalışanların kararlara aktif olarak katıldığı örgütlerde motivasyon düzeylerinin arttığı görülmektedir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015, s.84). Çalışanların kararlara katılımları arttıkça işe ve çalışmaya ilişkin düşünceleri değişmekte ve daha gönüllü bir çaba içerisine girmektedirler. Çalışanların örgüt ile ilgili stratejik kararlarda etkili olmaları iç denetim odaklı çalışmalarını sağlamakta dolayısıyla örgütün verimliliği artmaktadır (Balay, 2000, s.127 akt; Altunbaş, 2009, s.32 ).

#### **2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgüt faaliyetlerini yürütürken sorumluluklarının ötesinde gönüllü ve aktif çaba göstermesi şeklinde gerçekleşmektedir. Yapılan literatür taramalarında örgütsel vatandaşlık davranışının kendi içinde iki türe ayrıldığı görülmektedir (Kepenek, 2008, s.44).

#### **2.1.4.1. Hedeflerine Göre**

İlgili literatür taramalarında hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışının kendi içinde örgüt hedefli ve çalışan hedefli olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir.

##### **2.1.4.1.1. Örgüt Hedefli Davranışlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların örgüte normatif ve duygusal bağlılıkları yüksek olmaktadır. Çalıştıkları örgüte karşı yüksek bağlılık gösteren çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşması için her türlü sorumluluğu üstlenmekte ve örgütün çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üstünde tutmaktadırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan çalışanlar sorumluluklarının farkında olup görev tanımlarının dışındaki işleri yapmakta, zamandan tasarruf sağlayıp verimliliği arttırmakta ve huzurlu bir iş ortamı oluşturmaktadırlar (Kaplan, 2011, s.26).

##### **2.1.4.1.2. Çalışan Hedefli Davranışlar**

Çalışanların örgütün huzurunu bozacak ve çalışmalarını olumsuz etkileyecek her türlü durumdan uzak durması, işlerin aksamaması ve örgüt hedeflerinin sekteye uğramaması için her türlü sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmeleri, görev arkadaşlarının olmadığı durumlarda onlara ait görevleri yerine getirmeleri ve örgüt ile ilgili her türlü değişikliklerden birbirlerini haberdar etmeleri çalışan hedefli davranışlar olarak görülmektedir (Kaplan, 2011, s.26).

Örgütlerin çalışan hedefli davranışlar gösteren bireylere olan ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Nitekim çalışanlar bu davranışları göstererek örgütün statüsünü yükseltecektir.

#### **2.1.4.2. Davranış Tarzlarına Göre**

Örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmenin temel amaç olarak görüldüğü davranış tarzına göre örgütsel vatandaşlık davranışının ilgili literatür tarandığında kendi içinde olumlu aktif davranış, olumlu sakınma davranışı ve olumsuz yardımlaşma davranışı olmak üzere üçe ayrıldığı görülmektedir.

#### **2.1.4.2.1. Olumlu Aktif Davranış**

Son yıllarda örgütlerin yapısında meydana gelen değişiklikler çalışanların performansları üzerinde de etkili olmuştur. Bu değişiklikler ışığında çalışanlar, örgütün çıkarlarını gözetecek şekilde olumlu aktif davranışlar göstermişlerdir.

Çalışanların örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri, kendi sorumluluklarının dışında başka sorumlulukları da gönüllü olarak üstlenmeleri, örgütün huzurunu bozacak her türlü davranıştan kaçınmaları, örgütün statüsünü arttıracak aktivitelere katılmaları ve örgüt yararına kendilerini geliştirecek faaliyetler yürütmeleri şeklindeki her türlü davranış olumlu aktif davranış olarak nitelendirilmektedir (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003, s.494).

#### **2.1.4.2.2. Olumlu Sakınma Davranışı**

Çalışanların örgütün huzurunu bozacak her türlü davranıştan uzak durmak, örgütün çıkarlarını gözetecek davranışlarda bulunmak, örgütün hedefleriyle çakışacak her türlü problemi ortadan kaldırmaya yönelik girişimlerde bulunmak ve zamanı etkili kullanarak örgütün verimliliğini arttırmak gibi davranışlar olumlu sakınma davranışı olarak görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.119).

Olumlu sakınma davranışı gösteren çalışanlara sahip olan örgütlerin rekabetçi ortamlarda etkililiği ve verimliliği artacaktır.

#### **2.1.4.2.3. Olumsuz Yardımlaşma Davranışı**

Çalışanların örgütün çıkarlarını gözetecek şekilde davranışlar göstermeleri örgütsel vatandaşlık adı altında nitelendirilmektedir.

Çalışanlar kimi zaman örgüt hedefleri doğrultusunda işbirliği ve yardımlaşma içine girerken kimi zaman da yöneticilerle anlaşmazlıkların yaşandığı durumlarda örgütün zararına yönelik iş birliği ve yardımlaşma girişiminde bulunurlar. Grevler, iş bırakma eylemleri, fazla mesai zorunluluğunun ortadan kaldırılması gibi davranışlar olumsuz yardımlaşma davranışı olarak görülmektedir (Kaplan, 2011, s.28).



### **2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar**

İlgili literatür tarandığında örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların performansını değerlendirmede etkili olmayan fakat uzun dönemlerde örgütsel çalışmaları etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışına benzer davranışlar olduğu görülmektedir. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşmeler, rol davranışları ve pro-sosyal örgütsel davranışlardır.

#### **2.1.5.1. Örgütsel Spontanlık**

Bireylerin dış güçlerin baskısı altında olmadan kendi iradeleriyle rol tanımlarının dışında olan görevleri üstlenmesi ve örgüte zarar verecek her türlü davranıştan kaçınması, örgüt içerisinde olumlu atmosfer oluşturacak ilişkilerde bulunması, iş arkadaşlarına yardımcı olması ve aktif davranışlar sergilemesi örgütsel spontanlık davranışı olarak görülmektedir.

Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık arasında belirgin bir fark olduğu ve bu farkın bireylerin aktif ve pasif davranışlarıyla ortaya çıktığı görülmektedir. Nitekim örgütsel vatandaşlık davranışı duruma göre kimi zaman aktif kimi zaman da pasif davranışlar içerirken örgütsel spontanlık davranışı her durumda bireyin aktif bir davranış sergilemesini gerektirmektedir (Gündüz, 2008, s.17).

#### **2.1.5.2. Psikolojik Sözleşme**

Bireylerin çalışma hayatı maddi ve psikolojik olmak üzere iki anlaşma üzerine kurulmaktadır. Psikolojik sözleşmeler somut olarak var olmayan davranışları içermektedir. Bireylerin statü kazanma, kişisel gelişim imkânının sağlanması, örgüt tarafından haklarının güvence altına alındığına olan inancı ve kurumsal ilişkileri psikolojik sözleşme davranışlarını oluşturmaktadır. Çalışanların sadece ekonomik ve maddi ihtiyaçları giderilip psikolojik ihtiyaçları giderilmediği takdirde çalışanların örgüte olan bağlılığı ve iş doyumunu azalmaktadır (Oktay, 1996, s.279 akt; Aktay, 2008, s.67).

### **2.1.5.3. Rol Davranışları**

Bireylerin görevlerini icra ederken göstermiş oldukları aktif davranışları ve performansları onların rol davranışlarını oluşturmaktadır. Bireylerin algılama düzeyleri farklılık gösterdiğinden aynı iş yerinde çalışan farklı kişilerin rol davranışları algılama biçimleri de farklılık göstermektedir. Çalışanın rol davranışlarını algılama düzeyi ne kadar yüksek olursa örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi de aynı oranda yükselmektedir. Bireylerin örgüt içinde olumlu iklim oluşturmaları, birbirlerine yardımcı olmaları, görevlerini fazlasıyla dikkate almaları şeklindeki bazı davranışların rol davranışı kapsamında olduğu düşünülmektedir (İşbaşı, 2000a, s.34).

### **2.1.5.4. Pro-sosyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış)**

Pro-sosyal rol davranışları bireyin görev tanımlarının dışında olan sorumlulukları gönüllü olarak yerine getirmesi, bağlı olduğu grup yada örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır. Pro-sosyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içine alan geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile pro-sosyal örgütsel davranışlar arasında belirgin bir fark olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen örgüt yararına olan gönüllü davranışları oluştururken pro-sosyal davranışlar bazı durumlarda bireylerin çıkarları doğrultusunda örgüte zarar vermektedir (Organ, 1988, s.104; Organ, 1990, s.48-49 akt; İşbaşı, 2000b, s.15).

### **2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler**

Örgütsel vatandaşlık kavramının temelini oluşturan ve bu kavramın anlaşılmasını sağlayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve bekleyiş teorisi olarak bilinmekte ve sosyal değişim teorisi bu teorilerin başında gelmektedir (Gürbüz, 2006, s.56).

### **2.1.6.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisini geliştiren Blau ekonomik değişim ve sosyal değişimi birbirinden ayıran ilk davranış bilimci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de bir takım maddi beklentiler içine girmektedirler ancak sosyal değişim beklentilere maddi kazançlar değil karşılıklı güven ve sadakat gibi manevi kazançlar sağlamaktadır (Kopman, 2001 akt; Kayan, 2008, s.31-32).

Sosyal değişim teorisine göre bireyler çalışmalarını yürütürken bir kazanç beklentisi içine girmektedirler. Bireylerin kazanç sağlamaya yönelik olan bu beklentileri neticesinde gönüllü ve aktif davranışları da artış göstermektedir (Blau, 1964 akt; İşbaşı, 2000, s.13-14).

### **2.1.6.2. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisi 1960'lı yıllarda Adams tarafından oluşturulmuştur. Temeli adalete dayanan bir teori olma özelliği taşıyan eşitlik teorisi aynı zamanda örgütsel adaletin özelliklerini de taşımaktadır. Adalet algısı yüksek olan çalışanların rol fazlası davranışları gösterme eğilimi ve örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Dolayısıyla çalışanların eşitlik ve adalet algılarının davranışları ve verimlilikleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Eroğlu, 2000, s.82-86).

Bireyler çalışmalarının karşılığını adil bir şekilde almadıklarını düşündükleri zaman çalışma performansları düşmekte ve örgüte olan güvenleri zedelenmektedir. Örgütsel güveni zedelenen çalışanların örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır (Eroğlu, 1998 akt; Baykal, 2013, s.32).

### **2.1.6.3. Bekleyiş Teorisi**

Bekleyiş teorisinin temeli Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin(1938) tarafından ortaya atılmış Victor Vroom (1964) tarafından ise ilk kez çalışanların örgütsel davranışlarına uyarlanmıştır (Mimaroğlu,2008 akt; Kaplan, 2011, s.24-25).

Bekleyiş teorisine göre çalışanların performansları örgüt tarafından kendilerine verilen ödüller ya da sağlayacakları kazançlar neticesinde farklılık göstermektedir. Bireylerin beklentileri arttıkça beklenen davranışları gösterme eğilimleri de artmaktadır.

Çalışanlarda verimliliği ve örgütsel bağlılığı arttırmak örgütün çalışanların beklentilerini karşılmasıyla mümkün olmaktadır ( Haworth and Levy, 2001 akt; Kayan, 2008, s.33).

### **2.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar**

Son yıllarda örgütler için oldukça önem arz eden davranışlar olarak bilinen örgütsel vatandaşlık davranışlarına temel olan bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında; Bernard, Gouldner, Katz ve Kahn'ın çalışmaları bulunmaktadır.

#### **2.1.7.1. Bernard'ın Yaptığı Araştırmalar**

Bernard örgüt kavramını çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları bir topluluk olarak değil topluluk içerisindeki çalışanların görev tanımlarının dışında göstermiş oldukları faaliyetler ve performanslar olarak tanımlamaktadır (Organ, 1988 akt; İşbaşı, 2000b, s.7). Bernard'a göre çalışanlar örgütün verimliliğini arttırmak için iş birliğine dayalı gönüllü ve rol fazlası davranışlar sergilemektedirler. Çalışanların gönüllü davranışları sergileme eğilimi arttıkça biçimsel otorite ile ilgili yaşanabilecek sorunlar asgari düzeye inmektedir (Organ, 1988 akt; İşbaşı, 2000b, s.7).

#### **2.1.7.2. Gouldner'in Yaptığı Araştırmalar**

Gouldner örgütsel vatandaşlık davranışlarına karşılıklılık normu ile katkıda bulunmuştur. Gouldner karşılıklılık normunu bireylerin yardım gördükleri kişilere yardım etmeleri ve kendilerine yardım eden kişilere zarar verebilecek davranışlarda bulunmamaları şeklinde iki temel üzerine kurmaktadır. Karşılıklılık normu evrensel olabildiği gibi içinde bulunulan şartlara göre değişiklik gösterebilir. Yöneticilerin çalışanlara göstermiş oldukları olumlu davranışlar çalışanların örgütünü kabullenerek daha aktif ve gönüllü bir çaba göstermelerini sağlamaktadır (Kamer, 2001 akt; Beşiktaş, 2009, s.49). Çalışanların göstermiş oldukları karşılık verme çabası örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açmaktadır (Gürbüz,2007, s.65).

### **2.1.7.3. Katz ve Kahn'ın Araştırmaları**

Katz ve Kahn araştırmalarını üç temel esas üzerine kurmuşlardır. Onlara göre bireyler öncelikle örgüte girmeye ve örgütte kalmaya ikna edilmeli, görev tanımlarının gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getirmeli, bireye ve örgüte katkı sağlayacak yenilikçi faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Bu kapsamda; örgüt içerisindeki iş birliğini arttırmak, bireyler arası olumlu ilişkileri güçlendirmek, çalışanlar arasında dayanışma sağlamak, örgütte yaşanabilecek sorunları en aza indirgeyecek adımlar atmak ve rekabetçi piyasa koşullarında örgütü koruyucu ve geliştirici faaliyetlerde bulunmak gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyici faaliyetler yer almaktadır (Sarı, 2011, s.36).

Katz ve Kahn araştırmalarında bireylere çalışmalarının karşılığında verilecek olan ödülün olumlu davranışları arttırıcı özelliğinin yanı sıra adil bir şekilde verildiği algısının da oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Katz ve Kahn, 1977 akt; Akgüney, 2014, s.44-45).

### **2.1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Üzerindeki Etkileri**

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütteki bireylerin birbirleriyle olan ilişkisini güçlendirmek, olumlu bir iş atmosferi oluşturmak, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak ve iş doyumlarını yükseltmek gibi davranışları içermektedir (Köprülü, 2011, s.16). Çalışanların bu davranışları gösterme sıklığı arttıkça örgütsel amaçlara ulaşmak kolaylık kazanacaktır. Örgütsel ve kişisel amaçlar sarmal bir yapı halinde oldukları için örgüt amaçlarına ulaşırken çalışanlar da kendi amaçlarına ulaşmaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003, s.120). Ayrıca çalışanlarda örgütsel huzurun olması ve çalışanların yöneticiler tarafından adil bir şekilde yargılanması çalışanlarda motivasyonu ve rol fazlası davranış gösterme sıklığını arttırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.376).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi çalışanlarda yardımlaşmayı sağlayarak bilgi alışverişini arttırması, ikincisi çalışanlarda sorumluluk duygusunu arttırarak rol fazlası davranışlar göstermelerini ve örgütün yararına olabilecek davranışlar sergilemelerini sağlaması üçüncüsü ise çalışanların pozitif düşüncelere sahip olması ve huzurlu bir iş ortamını

oluşturması olarak görülmektedir (Niehoff, 2002; Slaughter, 1997; Fisher, 1990 akt; Özdevecioğlu, 2003, s.119-120).

## **2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI**

Bu başlık altında sessizlik ve örgütsel sessizlik davranışının tanımı, örgütsel sessizlik davranışının tarihsel gelişimi, örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlar, sessizlik teorileri, sessizlik türleri ve sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları ele alınmıştır.

Son yıllarda örgütlerin yapısında meydana gelen gelişmeler birçok yeni kavramı da beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan ve örgütlerde sıklıkla kullanılan kavramlardan biri de sessizlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sessizlik kavramı; ortalıkta gürültü olmama durumu veya sükut olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Bir başka tanımda ise sessizlik; bireylerin fikirlerini beyan edememesi, duygu ve düşüncelerini sözel ifadelerle yansıtamaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışın iş yaşamına yansması ve neticede örgüt ile ilgili sorunların çözüme kavuşturulmaması ve iş ile ilgili konularda çalışanlar arasında bir iletişimsizliğin oluşması Morrison ve Milliken (2000) tarafından “örgütsel sessizlik” olarak adlandırılmıştır (Erol ve Köroğlu, 2013, s.46). Başka bir tanımda ise; çalışanların içe kapanık kişilik özelliklerinin etkisiyle iş ve örgütle ilgili bir takım eylemlerde bulunmaktan vazgeçmesi ve geri planda durması olarak ifade edilmiştir (Çakıcı, 2010, s.9).

Örgütlerde bireyler pozisyonları gereği birbirleriyle farklı ilişkiler içine girebilmektedirler. Sahip oldukları pozisyonlar bireylerde yakınlaşmalar ve kaçınmalar oluşturabilmektedir (Demir ve Demir, 2012, s.185). Yöneticilerin örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için çalışanlarla güçlü ve yakın ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Ancak yöneticilere biçilen roller bilinçli veya bilinçsiz olarak çalışanlarda sessizliğe sebep olmaktadır (Bildik, 2009, s. 34). Çalışanların göstermiş oldukları bu davranış modelinin son yıllarda örgütler tarafından talep edilmemesi örgütlerin değişen iş koşullarında daha aktif, iş ile ilgili yeni gelişmeleri takip eden ve edindiği bilgileri iş

arkadaşlarıyla paylaşan, üstlerle iletişime geçebilen, sorunlara çözümler üretebilen ve fikirlerini eyleme dönebilen bireylere daha fazla ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Bildik, 2009, s.34).

Örgütün yararına yönelik bir davranış olarak algılanan örgütsel sessizlik kavramı esasında örgütün temel taşlarını yerinden oynatarak bir takım anlaşmazlıklara sebep olup, çalışanlarda işe ve işverene karşı olumsuz duygular oluşturarak stres ve doyumsuzluğu arttırmaktadır (Vakola ve Bouradas: 2005 akt; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s.253)..

### **2.2.1.Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi**

Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkış süreci ve sessizlik kavramının ele alındığı dönemler üzerinde durulmaktadır. 1970'li yıllardan başlayarak günümüze kadar gelen bu kavram ilk dalga, ikinci dalga ve mevcut dalga olmak üzere üç dönem şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

**2.2.1.1.İlk Dalga:** Bu dönem 1970'lerden başlayarak 1980'lerin ortasına kadar devam etmiştir. Sessizlik ile ilgili yapılan literatür taramalarında bu dönem içerisinde sessizliğin farklı türlerde olabileceği ile ilgili bir takım çalışmalar yapıldığı ve bu çalışmalar sonucunda susma etkisi ve sessizlik sarmalı gibi farklı türlerinin olduğu belirlenmiştir (Brinsfield vd., 2009 akt; Karabağ Köse, 2013, s.26). Bahsedilen bu kavramların örgütle ve çalışanlarla olan ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla ilk olarak Albert Hirschman tarafından araştırmalar yapılmıştır. Hirschman' a göre çalışanlar örgütle ilgili bazı sorunlar yaşadıklarında örgüte karşı farklı tepkiler geliştirmektedirler( Kavak, 2016, s.30). Çalışanlar tarafından geliştirilen bu tepkilerden biri de bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar herhangi bir sorun durumunda bile ortamın düzeleceğine olan inançlarından dolayı sessizlik davranışında bulunmaktadırlar (Yurtseven, 2016, s.23).

**2.2.1.2. İkinci Dalga:** Bu dönem 1980'lerden başlayarak 2000'li yılların ortasına kadar devam etmiştir (Brinsfield vd., 2009 akt; Karabağ Köse, 2013, s.27). Piyasa koşullarının ve örgütsel taleplerin değişmesi çalışanların davranışlarında da bir takım değişikliklere neden olmuştur (Erol ve Köroğlu, 2013, s.48-49).Örgütsel taleplerin değişmesiyle birlikte ses ve sessizlik ile yakından ilişkili olan ispiyonculuk, örgütsel muhalefet,

örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, şikâyet etme gibi kavramlar ile ilgili çalışmalar bu dönemde yoğunluk kazanmaya başlamıştır (Kavak, 2016, s.31-32).

**2.2.1.3. Mevcut (Güncel) Dalga:**Bu dönem 2000'li yıllardan başlayarak günümüze kadar devam etmiştir. Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos sessizlik ile ilgili ilk çalışmalarını bu dönemde başlatmıştır. (Şehitoğlu, 2010, s.22). Sonraki dönemlerde de örgütsel sessizliği temel alan çok sayıda yeni araştırma yapılmıştır (Brinsfield vd.,2009 akt; Kavak, 2016, s.33).

#### **2.2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Alt Faktörler**

Örgütler yapıları gereği bünyesinde çok sayıda insan barındırmaktadır. Görevleri gereği sürekli etkileşim halinde olan bu insanların bazı noktalarda anlaşmazlıklar yaşamaları da muhtemeldir. Çünkü her insan yapısı ve sahip olduğu kişilik özellikleri bakımından birbirinden farklıdır. Dolayısıyla bu farklılıkların örgütsel yapı ve örgütsel sessizlik ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Bu düşünceden hareketle bu bölümde örgütsel sessizliği etkileyen alt faktörleri tek tek ele alacağız.

**2.2.4.1.Kültür:** Geçmişten günümüze var olan insan ve insan topluluklarının meydana getirdiği maddi ve manevi değerler bütünüdür. İnsanların ortak bir yaşam alanına sahip olmalarındaki en temel etkenlerden biri de kültürdür. Nesiller değiştikçe kültürler de değişebilmektedir.

İnsanların yaşam şekilleri, giyim tarzları, iş ilişkileri, yeme-içme davranışları, aile yapıları, inançları ve değerleri kültürel bir yapı çerçevesinde gerçekleşmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.222). İnsanların sahip oldukları bu kültürel özellikler iş yaşamlarında da etkili bir unsur olmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2002, s.76). Çünkü aynı iş yerinde çalışan farklı kültürlere sahip çok sayıda çalışan bulunmaktadır. Farklı kültürlere sahip insanların aynı ortamda çalışması bazen örgütler açısından avantaj sağlarken bazen de bir dezavantaj olarak görülmektedir (Ephratt, 2008, s.1909 akt; Şahin, 2016, s.33). Nitekim yapılan literatür taramalarında da görülmektedir ki daha sakin ve ılımlı bir kültür iklimine sahip çalışanlar bazı konularda örgütün yararına olacağı düşüncesiyle sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Bu davranış da



örgütlerde yaşanan bazı olumsuzlukların giderilmemesi ve bilgilerin saklanması gibi olumsuzluklara sebep olmaktadır.

**2.2.4.2.Örgüt Kültürü:** Örgütler birden fazla insanın ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelmesini sağlayan sosyal bir yapıdır. Bu ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelen insanların oluşturdukları her örgüt kendi kültürünü oluşturmaktadır ve her örgütün kültürü üyelerinin kültürünü yansıtmaktadır. Bu nedenle de değerler farklılaşmakta ve örgütler bu şekilde birbirinden ayrılmaktadırlar (Demirtaş, 2010b, s.210). Özellikle olumlu okul kültürünün egemen olduğu örgütlerde çalışanlar işlerini daha özverili gerçekleştirirler, öğrenci başarısını temel amaç olarak görürler ve meslektaşlarına karşı olumlu duygular geliştirerek uyum içerisinde çalışırlar (Demirtaş, 2010b, s.210). Bu açıdan bakıldığında örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkileri örgütün kültürel zeminini oluşturmaktadır. Bu ilişki ne kadar kuvvetli olursa örgütün dış etkenlere direnç gösterme olasılığı da artacaktır. Bu düşünceden hareketle örgütler de mevcut piyasa koşullarında ve rekabet ortamlarında varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla ilişkilerini ve örgütsel kültür iklimlerini zaman zaman gözden geçirmek durumunda kalmaktadırlar (Özdemir, 2013, s.108).

**2.2.4.3.Davranış Düzlemi:** İnsanlar yaşamları süresince birçok eylemde bulunmaktadırlar. Gerçekleştirdikleri eylemlerin niteliği onların toplum içerisindeki pozisyonlarını belirlemektedir. Örgütler de başarılarının devamlı olmasını sağlamak ve mevcut potansiyelini arttırmak amacıyla personel seçiminde bu pozisyonları dikkate almaktadırlar. Örgütler kendini geliştiren, yeniliklere ayak uydurabilen, kendini ifade edebilen, sorunlara çözüm üretebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Özdemir, 2013, s.100). Çünkü örgütlerin işleyişi çalışanların davranışları ile paralellik göstermektedir. Çalışanların olumlu davranış özellikleri ne kadar fazla olursa örgütün çevreyle uyumu ve başarısı da o kadar artacaktır. Aksi takdirde örgütün başarısızlığa uğraması ve sürekliliğini yitirmesi kaçınılmaz olacaktır.

**2.2.4.4.Örgüt İklimi:** İlgili literatür incelendiğinde örgüt ikliminin; örgüt içerisindeki çalışanların tamamının yada büyük bir çoğunluğunun benzer özellikler göstermesi olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Sessizlik iklimi ise Morrison ve Milliken (2000) tarafından "*örgüt ile ilgili bazı konularda iş görenlerin üstleri tarafından aşağılanma endişesi yaşamaları ya da sorunlara ürettikleri çözümlerin dikkate değer olmayacağını*

*düşüncelerinden dolayı fikirlerini beyan etmekten kaçınmaları"* şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.714). Örgütler de üstlerin daha katı ve kurallara bağlı olması çalışanların daha pasif ve çekingen davranışlar sergilemesine yola açmaktadır. Böyle örgütlerde merkezi karar organı yöneticidir. Dolayısıyla çalışanların herhangi bir konuda konuşması bir değişiklik oluşturmayacağından sessiz kalmayı yeğlemektedirler (Çakıcı, 2007 akt; Demir Uğur, 2017, s.29). Çalışanların fikirlerinin dikkate değer görülmediği düşüncesi sessizlik iklimini oluşturmakta ve bu kısa vadede tüm örgütü etkisi altına almaktadır (Kahveci, 2013, s.18).

**2.2.4.5. Örgütsel Güven:** Çağımızda her alanda yaşanan değişimler ve yenilikler örgütlerin yapısını da etkisi altına almıştır. Örgütler yaşanan bu küresel değişiklikler sonucunda var olan yapılarını yeniden oluşturma sürecine girmişlerdir (James ve Tang, 1996; Singer ve Tang, 1996; Tang ve Fuller, 1995 akt; Demircan ve Ceylan, 2003, s. 139). Örgütlerin yeniden oluşma sürecinde yöneticiler, örgütsel verimliliği ve başarıyı arttırmak için çalışanların taleplerini önemsemekte ve örgüte güven duymalarını sağlamaktadırlar (West vd., 1995 akt; Demircan ve Ceylan, 2003, s.139). İnsanların uzun vadede birbirlerini tanıması ve birbirlerinin değer yargılarını bilmesi kişilerarası iletişimi güçlendirmekte ve birbirlerine olan inançlarını arttırmaktadır (Şahin, 2016, s.36). Bir örgütte birbirlerine inanan insanların sayısı arttıkça örgütsel güven artmaktadır.

**2.2.4.6. Örgütsel Adalet:** Adalet kavramı geçmişten bugüne dek insanlar arası ilişkilerde hep önemini korumuştur. Çünkü insanlar birbirlerine karşı dürüst oldukça ve birbirlerinin hakkını yemedikçe ilişkiler daha güçlü olmakta ve karşılıklı inanç gelişmektedir (Colquitt vd., 2001: 425 akt; Başar, 2011, s.21). Günümüzde yaşanan örgütsel değişimler neticesinde çalışan insana olan talep arttıkça çalışanların örgüt içerisindeki konumu da önem kazanmıştır. Dolayısıyla yönetici ve çalışanlar arasında oluşan bu arz-talep unsuru değer yargıları üzerinde de etkili olmuştur. Yönetici ve çalışanlar arasında oluşan bu çift yönlü talep doğrultusunda, çalışanlar örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere yoğun bir çaba içerisine girmektedirler. Göstermiş oldukları bu yoğun çalışmaların karşılığını ise yöneticilerden objektif bir şekilde almayı beklemektedirler (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013, s.2). Aksi takdirde kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanlar örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmekte ve

örgütün hedeflerini gerçekleştirme noktasında gerekli çabayı göstermemektedirler (Eker, 2006, s.5).

**2.2.4.7. Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı:** Grup kavramı; benzer özelliklere yada benzer değer yargılarına sahip olan birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturdukları sosyal bir yapı olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). İnsanlar yaşamlarının her döneminde farklı konularda düşünme ve akıl yürütme yetisine sahiptirler. İnsanlar kimi zaman yaşanan olaylar ile ilgili problemlere çözüm önerileri sunarken kimi zaman da kendi düşüncelerini bastırarak grup düşüncesinin egemenliği altına girmektedirler (Briensfield, 2009,s.21 akt; Şahin, 2016, s.37). Çünkü çalışanlar gerek yöneticinin tavrı gerekse örgütün diğer üyeleri tarafından eleştirilme endişesi yaşamalarından dolayı sessiz kalmaktadırlar (Silah, 2005,s.266). Ancak sağlıklı gruplarda yöneticiler çalışanları baskı altına almak yerine görüş araştırma yoluna gitmekte ve bu şekilde örgüt üyelerinin konular hakkındaki öneri ve fikirleri dikkate alınmaktadır (Balcı, 2014, s.146). Bu şekilde örgütler hedeflerine ulaşmak noktasında kolaylık sağlayacaklardır.

### **2.2.5.Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler**

Örgütsel sessizlik ile ilgili bir takım teoriler geliştirilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde bu teorilerin; bekleyiş teorisi, fayda-maliyet analizi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarılama teorisi olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

**2.2.5.1. Bekleyiş Teorisi:** Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu teoriye göre; çalışanlarda davranışın olumlu sonuçlar doğuracağı veya istenmeyen durumları ortadan kaldıracacağı inancı hâkim değil ise birey konuşmayı reddedecek ve sessiz kalmayı tercih edecektir. Dolayısıyla bu durum çalışanlarda giderek sessizleşmeye neden olmaktadır (Çakıcı, 2007, s. 152).

Çalışanlar örgüt ile ilgili bir takım eylemlerde bulduklarında ve yöneticiler tarafından olumlu geri bildirim aldıklarında beklentilerini karşılamış olacak ve bu eylemleri gösterme sıklıkları artacaktır. Ancak eylemleri yönetici tarafından pekiştirilmez ve çalışanlar göstermiş oldukları çabaların karşılığını alamazlarsa zamanla bu davranışları sönecek ve örgüt ile ilgili konularda sessizleşeceklerdir (Çakıcı, 2007, s.147).

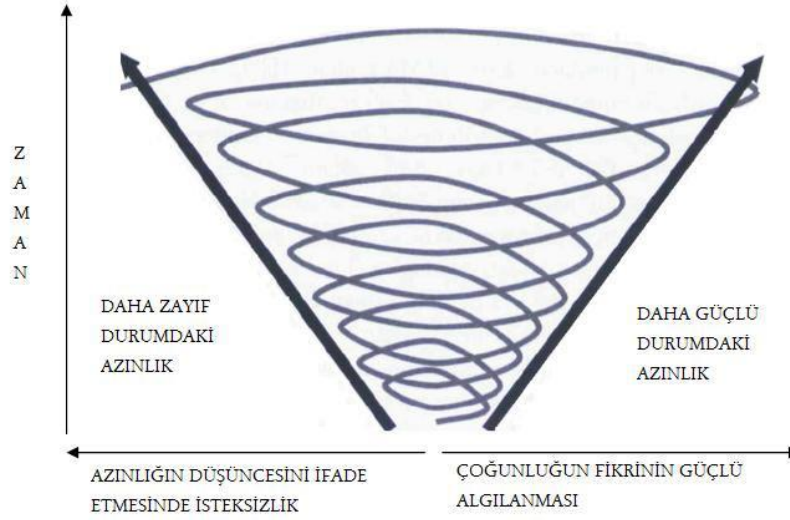
**2.2.5.2. Fayda- Maliyet Analizi:** Fayda-maliyet analizi çalışanların su yüzüne çıkarmadığı ve daha çok içsel olarak gerçekleştirdiği davranışlardır. İnsanlar belirli konularda fikirlerini beyan etmeden önce ortamın koşullarını ve kişilerarası ilişkileri göz önünde bulundurmaktadırlar. Eğer konuştuklarında geri bildirim olarak olumlu tepkiler alınacaksa konuşmayı başlatacaklar aksi takdirde konuşmayı reddederek sessizlik davranışını göstereceklerdir (Kahveci,2010, s.11).

Çalışanlar da örgüt içerisindeki pozisyonlarını korumak ve olumsuz bir geribildirim almamak adına konuşmadan önce ne konuşacağını ve nasıl konuşacağını tartmakta dolayısıyla risk etmenlerini bu şekilde ortadan kaldırmaktadırlar (Özkan, 2015, s.25).

**2.2.5.3. Sessizlik Sarmalı:** Elisabeth Noella Neuman tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisine göre; bireyler toplumun büyük bir kesimi tarafından kabul gören düşünceleri onaylama ihtiyacı duymaktadırlar. Çünkü çoğunluğa zıt düşüncelere sahip olduklarında toplum tarafından dışlanacaklarını ve yalnızlaşacaklarını düşünmektedirler. Toplumdan dışlanma korkusuyla hareket eden bireyler egemen görüşü destekleme tavrı sergileyerek kendi düşünceleriyle ilgili sessizliği tercih etmektedirler (Moreno-Riano, 2002, s.67; Moy vd. 2001; Willnat vd. 2002 akt; Çakıcı, 2007, s.153-154). Ancak birey düşüncesinin onaylanacağını ve örgüt üyeleri tarafından kabul göreceğini bilirse sessizlik davranışından vazgeçerek konuşma yoluna gidecektir (Şahin, 2016, s. 24).

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010, s. 12)

- Çalışanlar örgüt tarafından kabul görmeme korkusu yaşarlar.
- Çalışanlar sürekli örgütsel gruplardan izole edilme korkusu yaşarlar.
- Örgüt tarafından kabul görmeme korkusu, çalışanın örgüt ile ilgili değerlendirme yapmasına yol açar.
- Çalışan yaptığı bu değerlendirme sonrasında ya sessizliğini bozmayı düşünür ya da tamamen sessizlik davranışını sergiler.



Şekil 1. Sessizlik Sarmalı. Kaynak: Bowen ve Blackmon akt; Bildik, 2009, s.37

Dolayısıyla örgütlerin sürekliliğini sağlayabilmeleri için çalışanların, engellenmeden ve konuşmalarının risk oluşturabileceği korkusunu yaşamadan düşüncelerini açıkça ifade etmeleri gerekmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s.54).

**2.2.5.4. Kendini Duruma/Ortama Uyarlama Teorisi:** Bireylerin topluma ve ortama uyum sağlamak amacıyla gösterdikleri davranışlardır (Greenberg ve Baron, 2003 akt; Bildik, 2009, s.37). 1974 yılında ilk kez Snyder tarafından ortaya atılan bu teoriye göre (Uçar, 2016, s. 72); çalışanlar ilk önce örgütün yapısını ve ortamın koşullarını gözden geçirirler ve daha sonra edindikleri izlenimleri dikkate alarak davranış düzlemini oluştururlar (Alioğulları, 2012, s. 28).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler düşüncelerini ortama ve insanlara göre değiştirebilirken kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler şeffaf olup içinde olanları olduğu gibi aktarmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003 ve Araz, 2005 akt; Çakıcı, 2007, s.154).

**2.2.5.5. Abilene Paradoksu:** 1974 yılında Harvey tarafından ortaya atılan bu teoriye göre; çalışanlar örgütün geneli tarafından savunulan bir görüşü onaylamadıkları halde örgütten izole edilmemek ve örgütün kabul gören bir üyesi olduğunu göstermek adına örgütün genel düşüncesine katılıyormuş gibi bir görüntü sergilemektedirler (Afşar, 2013, s.25-26).

Günümüzde örgüt üyelerinin büyük bir çoğunluğu genel görüşe katılmamakta ancak örgüt üyeleri tarafından dışlanma korkusu yaşamalarından dolayı çevreye karşı genel görüşe katılmıyormuş izlenimi vermektedirler. Dolayısıyla kendi düşüncelerini bastırdıkları için gizli bir sessizlik içerisinde girmiş olacaktırlar (Afşar, 2013, s.26).

**2.2.5.6. Planlı Davranış Teorisi:**Bu teori Ajzen ve Fishbein tarafından ilk olarak 1970 yılında ortaya atılmış (Ajzen ve Fishbein, 1970 akt; Bayram, 2010, s.12), 2002 yılında ise Ajzen tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre; bireyler bir eylemi gerçekleştirirken ilk olarak eylemin altındaki niyeti dikkate almaktadırlar. Bu teori bireyin davranışı gerçekleştirmek için belli bir niyete sahip olduğunu (Ajzen, 1985 akt; Bayram, 2010, s.12) fakat bireyin davranışları ile ilgili çevrenin göstereceği tepkilerden ve ortamın koşullarından etkilenerek niyetini değiştirebileceğini savunmaktadır (Yanık, 2012, s.19).

Planlanmış davranış teorisine göre; bireyler gerçekleştirecekleri davranışa yönelik olumlu tutumlara sahiplerse ve bu davranışların çevre tarafından onay göreceğini düşünüyorlarsa bu davranışı gerçekleştirmek için bir niyet oluşturacaklardır (Ajzen, 1985 akt; Kocagöz, Dursun, 2010, s.140). Piles ve Schmidt (1996) Planlanmış Davranış Teorisi'nin çok iyi sonuçlar verdiğini ve davranışları çok iyi açıkladığını bunun deneysel verilerle ispatlandığını öne sürmektedirler (Piles ve Schmidt, 1996 akt; Mercan, 2015, s.2).

## **2.2.6.Sessizlik Türleri**

İlgili literatür incelendiğinde bireylerin farklı durumlara göre farklı sessizlik türleri geliştirdikleri görülmektedir. Bu bölümde durumlara göre üç başlık altında ele alınan sessizlik türlerine değinilmiştir.

**2.2.6.1. Kabullenici (Boyun Eğmeye Dayalı) Sessizlik:** Kabullenici sessizlik; çalışanların örgüt ile ilgili konularda fikir beyan etmenin, olaylara müdahale etmenin ve problemlere çözüm önerileri sunmanın gereksiz olduğunu düşünmelerinden dolayı sessiz kalmayı tercih etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Dyne, 2003, s. 1362 akt; Demir Uğur, 2017, s.9). Bu şekilde sessizliği tercih eden çalışanlar koşulları

değiştirmek adına hiçbir şey yapmazlar ve fikirlerini beyan etmekten çekinirler. Genellikle örgütsel hedefleri gerçekleştirme noktasında pasif kalırlar ve problemlere çözüm üretmezler (Çakıcı, 2008, s.87).

Geleneksel örgüt yapılarında daha fazla görülen bu sessizlik türü günümüzde örgütlerin gelişmesi ve var olan yapılarını değişme yoluna gitmesiyle birlikte yenilik kazanmış ve çalışanların bu davranışı gösterme sıklığının azaldığı görülmüştür (Demir Uğur, 2017, s.9).

**2.2.6.2. Korunmacı (Kendini Korumaya Dayalı) Sessizlik:** Çalışanların örgütsel bazı nedenlerden dolayı işleriyle ve pozisyonlarıyla ilgili bir korku yaşamaları ve yaşadıkları bu korku neticesinde bir savunma mekanizması olarak sessizliği tercih etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, s.1367).

Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim bu sessizlik türünün gösterilme olasılığını belirlemektedir. Çünkü yöneticinin çalışanlara örgütsel hedefleri gerçekleştirme noktasında güven duymaması, çalışanların yeterli bilgi ve birikime sahip olmadığını düşünmesi ve fikirlerini beyan etme noktasında çalışanları cesaretlendirmemesi, çalışanların bu davranışı gösterme düzeylerinin artmasına neden olmaktadır ( Vakola ve Bouradas, s. 443 akt; Taşkıran, 2010, s.105).

**2.2.6.3. Korunmacı (İlişkileri Korumaya Dayalı) Sessizlik:** Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve literatüre eklenmiştir (Taşkıran, 2010, s.106). İlgili literatür incelendiğinde bu sessizlik türünün çalışanlar tarafından kasıtlı olarak ve örgüte katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirildiği görülmektedir.

Örgüte gelebilecek muhtemel zararları ortadan kaldırmak ve kişilerarası ilişkileri güçlü tutabilmek için çalışanların sessizliği tercih etmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çiçek Sağlam, 2017, s.40). Karacaoğlu ve Cingöz (2009) tarafından çalışanların maddi ve manevi herhangi bir beklenti içine girmeden örgütün menfaatleri doğrultusunda, fikir ve düşüncelerinden ödün vererek örgütü koruması şeklinde tanımlanmaktadır (Yüksel, 2014, s.20). Bu sessizlik türü herhangi bir dış gücün etkisinde kalmadan örgütün ve çalışanların yararını düşünerek yapılan kasıtlı ve içsel denetim odaklı bir sessizliktir (Taşkıran, 2010, s.107).

## 2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Özellikle çağımızın örgüt yapılarında çalışanların sessizliği pek tercih edilmeyen bir durumdur. Ancak çalışanlar bazı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin çalışanların yöneticilerine güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu ve çalışanların ilişkilerinin bozulması gibi dört alt başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bu bölümde bu başlıklar açıklanmaktadır.

**2.2.7.1. Çalışanların Yöneticilerine Güvenmemesi:** Morrison ve Milliken (2000) bazı örgütlerde yöneticilerin, çalışanların örgüt ile ilgili verilecek kararlara katılmalarını istemediklerini, verilecek idari kararlarda çalışan düşüncesinin anlam ifade etmediğini ve bu durumlarda çalışanlardan çözüm önerileri almanın gereksiz olduğunu ifade ettikleri görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000 akt; Kahveci ve Demirtaş, 2013, s.54). Dolayısıyla çalışanlar yöneticilerin bu tavrı neticesinde örgüt ile ilgili konularda yorum yapmanın veya sorunlar karşısında bir çözüm önerisi sunmanın gereksiz olduğunu ve böyle bir davranışın örgüt tarafından olumsuz tepkilerle karşılanacağını bildikleri için sessizliği tercih etmektedirler (Rosemary, 2003 akt; Kahveci ve Demirtaş, 2003, s. 54)

**2.2.7.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi:** Premeaux ve Bedeian (2003)'e göre çalışanlar yaşanan örgütsel gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip etmelerine ve yeterli bilgi birikimine sahip olmalarına rağmen konuşmalarının kendileri için risk teşkil edeceğini düşünmektedirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s.54). Yenilik ve değişime açık olan örgütlerde çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri için ortamlar oluşturulur( Özdemir, 2013, s.155). Bu ortamların oluşturulmadığı örgütlerde çalışanlar istedikleri pozisyonlara getirilmeme ve sorun yaratan kişi olarak görüleceği endişesi yaşamalarından dolayı bilinçli olarak susma eylemini gerçekleştirmektedirler. Ancak örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için çalışanların fikirlerini korkmadan beyan etmeleri gerekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s.441).

**2.2.7.3. Dışlanma Korkusu:** Morrison ve Milliken (2003) çalışanların örgütsel konulara müdahil olmaları ve konuşmaları durumunda örgüt tarafından sorun yaratan kişiler olarak algılandıklarını ve bu düşünceden hareketle sessiz kalmayı tercih



ettiklerini belirtmektedir (Morrison ve Milliken, 2003 akt; Kumral, 2017, s.26). Örgüt tarafından izole edileceğini düşünen çalışanların motivasyonlarının yüksek düzeyde olması pek mümkün görünmemektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2010, s.14). Çalışanlar grubun düşüncesini onaylamasalar dahi gruptan izole edilmemek için kendi düşüncelerini açığa vurmamaktadırlar (Afşar, 2013, s.30).

**2.2.7.4. Çalışanların İlişkilerinin Bozulması Korkusu:** Örgütlerin en önemli kaynakları çalışanlardır (Özdemir, 2012, s.109). Bu nedenle örgütlerde verimliliği arttırmak için çalışanların huzur ve uyum içinde çalışabileceği ortamların oluşturulması gerekmektedir. Ancak huzur ve uyumun sağlanamadığı ortamlarda kişiler arası ilişkiler bozulmaktadır. Yaşanan bu iletişimsizlikten ötürü çalışanlar kendi kabuğuna çekilerek sessizleşmektedirler. Çalışanlar özellikle iş arkadaşlarıyla ilgili konularda konuşmaktan, iş ile ilgili yaptıkları hataları ve eksiklikleri söylemekten kaçınırlar çünkü böyle bir durumun ilişkilerini bozabileceğini düşünürler ve konuşmayı reddederek geri çekilirler (Algın, 2014, s.25).

#### **2.2.8. Sessiz Kalma Biçimleri**

Bu bölümde çalışanların sessiz kalma biçimleri; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde dört başlık altında ele alınacaktır.

**2.2.8.1. Çalışan İtaati:** Özellikle geleneksel örgüt yapılarında çok karşılaşılan bir durumdur. Çünkü bu örgütlerde mutlak güç yöneticinin elinde toplandığı için tek karar organı yöneticidir. Bu yönetim şeklinin egemen olduğu örgütlerde çalışanlar otoritenin baskısı altında oldukları için kendi düşüncelerini bastırarak egemen görüşü savunmaktadırlar (Bartlett ve Ghoshal, s. 15akt; Sayılı, 2009, s.189).

Çalışanlar yöneticinin hoşuna gitmeyen durumlarda olumsuz tepkilerle karşılaşacaklarının farkında oldukları için itaat etme davranışı geliştirmektedirler (Yanık, 2012, s.47). Günümüzde rekabetin ön planda olduğu çalışma ortamlarında çalışanlar yöneticiler tarafından ödüllendirilmek istemektedirler. Bu ödül arzusu çoğu zaman çalışanların düşüncelerinden ve kişilik özelliklerinden taviz vermesine neden olmaktadır (Aytaç, 2004, s.201).

**2.2.8.2. Sağır Kulak Sendromu:** Örgütler mevcut piyasa koşullarında varlığından söz ettirebilmek için yoğun bir çaba içerisine girmektedirler. Çalışanların bu yoğun çalışmaları sonucunda zihinsel ve fiziksel olarak enerjilerinin tükenmesi birbirleri ile olan iletişimi de etkilemektedir. Kaybedilen bu enerji neticesinde çalışanlar, yönetici tarafından söylenenleri araştırma ve sorgulama yoluna gitmeden olduğu gibi uygulamaktadırlar. Bu davranış çalışanlarda gittikçe sessizleşmeye neden olmaktadır (Yanık, 2012, s.52)

Örgütler de en çok karşılaşılan sessiz kalma biçimlerinden biri olan sağır kulak sendromu çalışanların olumsuz tepkilerle karşılaşmamak ve sorumluluk almamak için seçtikleri bir yöntemdir. Morrison, Milliken ve Hewlin araştırmalarında, çalışanların en çok korku duydukları şeyin örgüt tarafından etiketlenme ve dışlanma olduğunu vurgulamaktadırlar (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003, s. 12-13).

**2.2.8.3. Pasif Kalma ve Razi Olma:** Çalışanların mevcut koşulları değiştirmek adına herhangi bir girişimde bulunmayarak koşulları olduğu gibi kabul etmesi şeklinde yorumlanmaktadır. Bu sessizlik biçimine göre çalışanlar örgütün koşullarından ve yönetim tarafından verilen kararlardan rahatsızlık duymamakta ve fikirlerinin verilen kararlar üzerinde etkili olamayacağını düşünerek herhangi bir müdahalede bulunmaktan kaçınılmaktadırlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s. 701).

**2.2.8.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme:** Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve rekabetçi piyasada ön planda bulunabilmesi iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların olmasıyla mümkün olmaktadır. Ancak yöneticilerin çalışanlara karşı güvensizlik duyması, örgüt ile ilgili verilecek kararlara çalışanların müdahil olmaması ve konuşmaları halinde olumsuz bir tutumla karşılaşabilme endişelerinin olması çalışanların geri çekilmesine ve giderek sessizleşmesine neden olmaktadır (Bildik, 2009, s. 44). Dolayısıyla geri çekilen çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirme noktasında yeterince etkili olmaması beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2.2.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların bir takım unsurların etkisinde kalarak sessizleşmesi hem birey üzerinde hem de örgüt üzerinde etkili sonuçlar oluşturmaktadır. Bu bölümde bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlar iki alt başlık halinde ele alınacaktır.

**2.2.9.1. Örgütsel Düzeydeki Sonuçlar:** Yöneticiler örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bazen yöneticilerin tavrı veya örgütün koşulları çalışanlar tarafından hoş karşılanmamakta ve çalışanların doyumları ve örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443).

Çalışanların, yöneticilerin olumsuz tepkileriyle karşılaşma, örgütten dışlanma, fikirlerinin dikkate alınmaması gibi unsurların etkisinde kalarak sessizleşmesi vb. davranışların örgütler üzerinde olumsuz yansımaları olmaktadır (Morrison ve Milliken 2000, s.720; Premeaux 2001, s.1 akt; Çakıcı, 2008, s. 119). Örgüt üzerindeki bu olumsuz yansımalar Morrison ve Milliken (2000) tarafından şu şekilde sıralanmıştır.

- Yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrından dolayı örgütlerin çalışanların düşüncelerinden yeterince faydalanamaması
- Çalışanların olumsuz bir tepkiyle karşılaşacağı veya örgütten izole edileceği endişesiyle örgütsel sorunlar karşısında sessiz kalmaları
- Yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek olumsuz geri bildirimden kaçınmaları
- Çalışanların bilgiyi kendilerine saklamaları (akt; Çakıcı, 2008, s.119).
- Örgütsel sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesi (Algin, 2014, s.33).

Bu olumsuz yansımalar neticesinde iş performansları düşen çalışanlar örgütsel hedefleri gerçekleştirme noktasında gerekli çabayı göstermeyecek ve örgütün verimliliği azalacaktır. Dolayısıyla rekabetin yaşandığı piyasa koşullarında bu örgütlerin varlığını sürdürmesi pek mümkün olmamaktadır.

**2.2.9.2. Bireysel Düzeydeki Sonuçlar:** Örgütler üzerinde olumsuz yansımalar oluşturan çalışan sessizliği bireyler üzerinde de bir takım olumsuzluklara sebep olmaktadır. Kolektif insan gücünün olduğu ortamlarda iletişimin olmaması kaçınılmazdır. Ancak bazen çalışanlar konuşmayı kendileri açısından bir risk faktörü olarak görmekte ve

sessizliği tercih etmektedirler. Bu sessizlik durumu çalışanlar üzerinde bazı olumsuz yansımalar oluşturmaktadır (Algın, 2014, s.12).

Özellikle otoritenin baskın olduğu ve karar organının yönetici olduğu örgüt yapılarında çalışanlar fikirlerinin dikkate alınmayacağı düşüncesiyle konuşmaktan uzak durmakta ve örgüt tarafından kendisine değer verilmediğini düşünmektedirler (Durak, 2012, s.76). Dolayısıyla bu durum çalışanlarda örgüte olan bağlılığı azaltmakta ve çalışanların örgütten uzaklaşarak pasif kalmalarına veya işten ayrılmalarına sebep olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s.58). Ayrıca konu ile ilgili literatür incelendiğin de örgütsel sessizliğin çalışanlarda yüksek tükenmişlik algısına sebep olabileceğinin muhtemel olduğu görülmektedir.

### **2.3. ÖRGÜTSEL TüKENMİşLİK**

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmış bir kavram olup "*bireylerin zihinsel, ruhsal ve fiziksel olarak çöküntü halinde olması, çok fazla enerji ve güç gerektiren işler neticesinde i kaynaklarında meydana gelen tükenme*" şeklinde tanımlanmaktadır (Sağlam Arı ve ına Bal, 2008, s.132). Bu kavram daha sonra Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach tarafından "*bireyin yoğun iş temposu ve aşırı iş yükünden dolayı yaptığı işe ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi*" şeklinde ifade edilmiştir (Avşaroğlu ve ark, 2005, s.116). Freudenberger tükenmişliği sadece duygusal kaynakların tükenmesi olarak tek boyutta ele alırken Maslach ve Jackson tükenmişliğin üç boyuttan oluştuğunu savunmaktadırlar. Maslach ve Jackson tarafından bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak ele alınmaktadır (Sağlam Arı ve ına Bal, 2008, s.133).

#### **2.3.1. Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Tarihsel gelişimi boyunca tükenmişlik kavramı iki dönemde ele alınmıştır. İlgili literatür incelendiğinde bu dönemler sırasıyla nc dönem ve deneysel safha olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.3.1.1 Öncü Dönem (The Pioneering Phase)**

Bu dönemde ilk çalışmalar Amerika'da Freudenberg ve Maslach tarafından 1970'li yıllarda yapılmıştır. Genellikle röportajlar ve gözlem çalışmaları kullanılarak tükenmişliğin belirtileri ve bireyler üzerindeki etkilerini konu alan makaleler yazılmıştır. Bu makalelerin yazılış amacı duygusal ve kişilerarası stresörlerle mücadele eden çalışanlara yardımda bulunmak ve hizmet sunmaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.399). Bu dönemde tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar tükenmişliğin ilk safhasını oluşturmaktadır (Maslach ve Schaufeli ve Leiter, 2001, s.399).

### **2.3.1.2. Deneysel Safha (Emprical Phase)**

Bu dönemde tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar yeni bir ivme kazanmıştır. İlk dönemde gözlem ve röportajlarla başlayan çalışmalar bu dönemde deneysel çalışmalarla devam etmiştir. Maslach ve Jackson tarafından Maslach Tükenmişlik envanteri geliştirilmiş ve bu envanter yardımıyla çalışanların tükenmişlik düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Tükenmişliğe etki eden faktörler üzerinde durulmuş ve tükenmişliğin iş doyumu, işe bağlılık, stres unsurlarıyla olan ilişkisi ele alınmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.399).

### **2.3.2. Tükenmişliğin Belirtileri**

Bu bölümde tükenmişliğin genel belirtileri üzerinde durulmaktadır. Tükenmişlik bireylerde fiziksel, ruhsal ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

#### **2.10.2.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri kişiden kişiye değişiklik göstermekle birlikte genel olarak aşağıdaki belirtiler gözlenmektedir.

- Sık ve geçmeyen baş ağrısı
- Sürekli yorgunluk hissi
- Uyku bozuklukları
- Solunum güçlüğü

- Aşırı kilo kaybı veya şişmanlık
- Enfeksiyonlara karşı bağışıklığın azalması
- Vücutta karıncalanma hissi
- Kas ve mide spazmları
- Kalp rahatsızlıkları gibi birçok sağlık problemini de beraberinde getirmektedir (Kaçmaz, 2005, s.30).

### **2.3.2.2. Ruhsal Belirtiler**

Bireylerin başarma ve ön plana geçme arzusuyla yoğun bir çalışma içerisine girmesi bir süre sonra yorgunluk ve bıkkınlık oluşturmakta ve netice de bireyin iç kaynakları tükenmeye başlamaktadır. Bireylerde meydana gelen bu tükenme ya strese bağlı psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkarmakta yada var olan rahatsızlıkların su yüzüne çıkmasını sağlamaktadır. Tükenmişliğin fiziksel belirtileri doğrudan birey üzerinde etkili olurken psikolojik belirtileri ise bireyleri etkilediği kadar çevresinde de olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Dolgun, 2018, s. 3). Tükenmişliğin ruhsal belirtileri çok çeşitlilik göstermekle birlikte genel olarak aşağıdaki belirtiler gözlenmektedir.

- Aşırı duygusallık
- Anksiyete bozukluğu
- Benlik saygısında azalma
- Aşırı sinirlilik
- Ani öfke patlamaları
- Umutsuzluk, ilgisizlik
- Eleştirilere duyarlı olma
- Hayal kırıklığı
- Depresyon gibi belirtiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Balcıoğlu, Memetali ve Rozant, 2008, s.101). İlgili literatür incelendiğinde çalışanlarda ortaya çıkan bu belirtilerin çalışanların iş doyumunu ve örgüte olan bağlılığını önemli ölçüde azalttığı görülmektedir.

### 2.10.2.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sosyal ve mesleki anlamda bir takım davranışsal belirtiler ile kendini göstermektedir. Bu belirtiler;

- Örgütsel bağlılığın azalması
- İş doyumunun azalması
- Kişilerarası ilişkilerde çatışmalar yaşanması
- İşe devam etme ile ilgili problemler (Balcıoğlu, Memetali ve Rozant, 2008, s.101).
- Rol çatışması
- Kendini toplumdandan izole etme
- Unutkanlık
- Değişime direnç gösterme
- Kararsızlık
- İşleri erteleme ve askıya alma
- Başarısızlık hissi ve çalışmaya karşı isteksizlik (Sarıkaya, 2007, s.16-17)

Bu belirtiler bireyin etkileşimde bulunduğu kişiler üzerinde daha fazla etki oluşturduğu için dış çevre tarafından daha kolay gözlenebilen belirtiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.74) .

### 2.3.3. Tükenmişlik ile ilgili Oluşturulan Modeller

#### 2.3.3.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli

İlk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından” çalışanlarda yoğun çalışma yükünden dolayı kaynaklanan güç ve enerji kaybı” şeklinde tanımlanmıştır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, s.132). Freudenberger tükenmişliği; çalışanların örgütsel bir takım sorunlardan dolayı bıkkınlık yaşaması ve bu nedenle örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına görev tanımlarının gerektirdiği işleri yapmaktan kaçınması olarak görmektedir (Örmen, 1992 akt; Dinç, 2008, s.15). Freudenberger yaptığı çalışmalardan yola çıkarak tükenmişliğin ilk olarak fiziksel belirtilerle baş gösterdiğini ilerleyen süreçlerde psikolojik ve davranışsal belirtilerin ortaya çıktığını söylemektedir (Dinç, 2008, s.15).

### 2.3.3.2. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson (1981) tarafından "*bireyin yoğun iş temposu ve aşırı iş yükünden dolayı yaptığı işe ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi*" şeklinde ifade edilmiştir (Avşaroğlu ve ark, 2005, s.116).Çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla 1986 yılında Maslach ve Jackson tarafından 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Envanteri geliştirilmiştir (Sarıkaya, 2007, s.33).

**2.3.3.2.1. Duygusal Tükenme:** İlgili literatür incelendiğinde duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin odak noktası ve en önemli boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle göreve yeni başlamış çalışanlarda işin hayatın merkezine alınmasıyla ortaya çıkmaktadır (Sarıkaya, 2007, s. 34). Genel olarak insan odaklı işlerde yoğun olarak gözlenmektedir (Cordes ve Dougherty, s. 644 akt; Sarıkaya, 2007, s. 34). Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar kendilerini değersiz hissetmekte ve işe yaramadıklarını, örgütün verimliliği için herhangi bir katkı sağlamadıklarını ve örgütsel beklentileri karşılamakta yetersiz kaldıklarını düşünmektedirler (Torun, 1997, s.47 akt; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, s. 133). Duygusal tükenme yaşayan bireyler bu şekilde ideallerini yitirmektedirler (Demirel ve Seçkin, 2009, s.147).

**2.3.3.2.2. Duyarsızlaşma:** Yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda gerçekleştiği için tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmektedir.Bu boyutta çalışanlar kendilerine yabancılaşarak toplumdan izole olmaya çalışmakta ve idealleriyle birlikte iş doyumlarını da kaybetmektedirler (Polat vd., 2009, s. 218). Dolayısıyla çalışanlar kişilerarası ilişkilerde soğuk ve mesafeli davranmakta, insanları nesne olarak görmekte ve bu durumdan rahatsızlık duymamaktadırlar (Çimen, 2006, s.6).

**2.3.3.2.3. Kişisel Başarı Hissi:** Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar mesleki ve sosyal çevreleri tarafından oluşan beklentilere cevap veremediklerinde kendilerini yetersiz hissetmekte ve olumsuz tutumlar sergilemektedirler (Polat vd., 2009, s.218). Bireyler ilk aşamada başkalarına atfettikleri bu olumsuz tutumların sonraki süreçlerde kendilerinden kaynaklandığını düşünmektedirler (Gündüz, 2005, s.153). Bu hisse kapılan çalışanlar kendilerini değersiz görmekte, beklentilere cevap veremediklerini ve yetersiz olduklarını, sosyal ve mesleki çevreleri tarafından eskisi



gibi kabul görmediklerini ve sevilmediklerini düşünmekte ve bu nedenle geri çekilerek mücadele etmeyi bırakmaktadırlar (Örmen, 1993 akt; Yıldıztaşı, 2017, s.20-21).

### **2.3.3.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Bu model Cherniss tarafından 1980 yılında geliştirilmiş olup tükenmişliğin zaman içerisinde stres kaynaklarının etkisiyle oluştuğunu savunmaktadır. Bu modele göre bireyler sorunlarla mücadele ederken farklı yöntemler denemekte ve gösterilen bu mücadeleler neticesinde işe karşı ilgisizlik geliştirerek psikolojik bir ayrılış gerçekleştirmektedir (Yıldırım, 1996 akt; Dinç, 2008, s.20).

### **2.3.3.4. Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines tarafından ortaya atılan bu modele göre işine tutkuyla bağlı olup işi ile ilgili sorumlulukları büyük bir özveriyle gerçekleştiren ve yüksek ideallere sahip olan çalışanlar yoğun bir baskı ortamı içerisine girdiklerinde stres, kaygı, depresyon gibi bir takım tepkiler geliştirmektedirler (Çapri, 2006 akt; Aydın, 2015, s.14).

### **2.3.3.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli**

Edelwich'e göre bireyler yoğun çalışmalarının sonucunda fiziksel ve zihinsel olarak yıpranma, yoğun çalışma saatleri ve aşırı iş yükü, başarıları karşısında onaylanmama, çalışanların idealleri ve örgütün mevcut potansiyeli arasındaki uçurumlar neticesinde beklentilerini karşılayamamakta ve tükenmişlik hissine kapılmaktadırlar (Dinç, 2008, s. 21). Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin birbirini takip eden dört aşamadan meydana geldiğini savunmaktadır (Çulha, 2017, s.85).

Bu aşamalar şu şekildedir;

**2.3.3.5.1. İdealistik Coşku:** Özellikle bireylerin çalışma hayatına atılmalarının ilk yıllarında görülmektedir. İdeallerin çok yüksek olduğu bu dönemde çalışanlar örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için aşırı bir istek duymaktadırlar. Büyük bir enerji birikimiyle başlayan işe başlayan çalışanlar karşılaştıkları problemler neticesinde hayal kırıklığı yaşamakta ve durgunluk dönemine girmektedirler (Edelwich ve Brodsky, 1980 akt; Vurdu, 2017, s.15).

**2.3.3.5.2. Durgunluk:** Bu dönemde çalışanların idealleri ve motivasyonunda önemli derecede düşüş görülmektedir. Çalışanlar beklentilerine cevap bulamadıklarında ve engellenme ile karşılaştıklarında hayal kırıklığı yaşamakta ve bu hayal kırıklığına bağlı olarak örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları azalmaktadır (Çulha, 2017, s.85).

**2.3.3.5.3. Engellenme:** Çalışanlar süreç içerisinde örgütsel hedefleri gerçekleştirme noktasında başarılarının engellendiğini düşünmekte ve işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedirler. İşinin gereklerini yerine getiremediğini düşünen çalışanlar örgütün ihtiyaçlarını karşılayamadıklarını veya örgütün ihtiyaçlarını karşılamak adına kendinden ödün vererek engellendikleri hissine kapılmaktadırlar (Edelwich ve Brodsky, 1980 akt; Vurdu, 2017, s.16).

**2.3.3.5.4. Duygusuzlaşma (Apati):** Bu dönemde çalışanlar boş vermişlik hissine kapılarak işe ve örgüte karşı ilgisiz davranışlar sergilemekte, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına çaba sarf etmekten kaçınmaktadırlar. İş doyumunun azalması, işe karşı olumsuz tutumların oluşması, sürekli işten kaçmaya yönelik bahaneler öne sürme, problemler karşısında ilgisiz davranışlar sergileme gibi belirtiler ile kendini göstermektedir (Çulha, 2017, s. 86).

### **2.3.3.6. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Perlman ve Hartman (1982)'de yaptıkları çalışmada tükenmişliği strese neden olan kaynaklara verilen tepkiler olarak ele almakta ve bu tepkilerin birey tarafından üç şekilde verildiğini savunmaktadırlar. Bu tepkiler bireyde duygusal ve fiziksel tükenme, iş veriminin azalması ve duyarsızlaşma olarak kendini göstermektedir (Sürgevil, 2006, s.30).

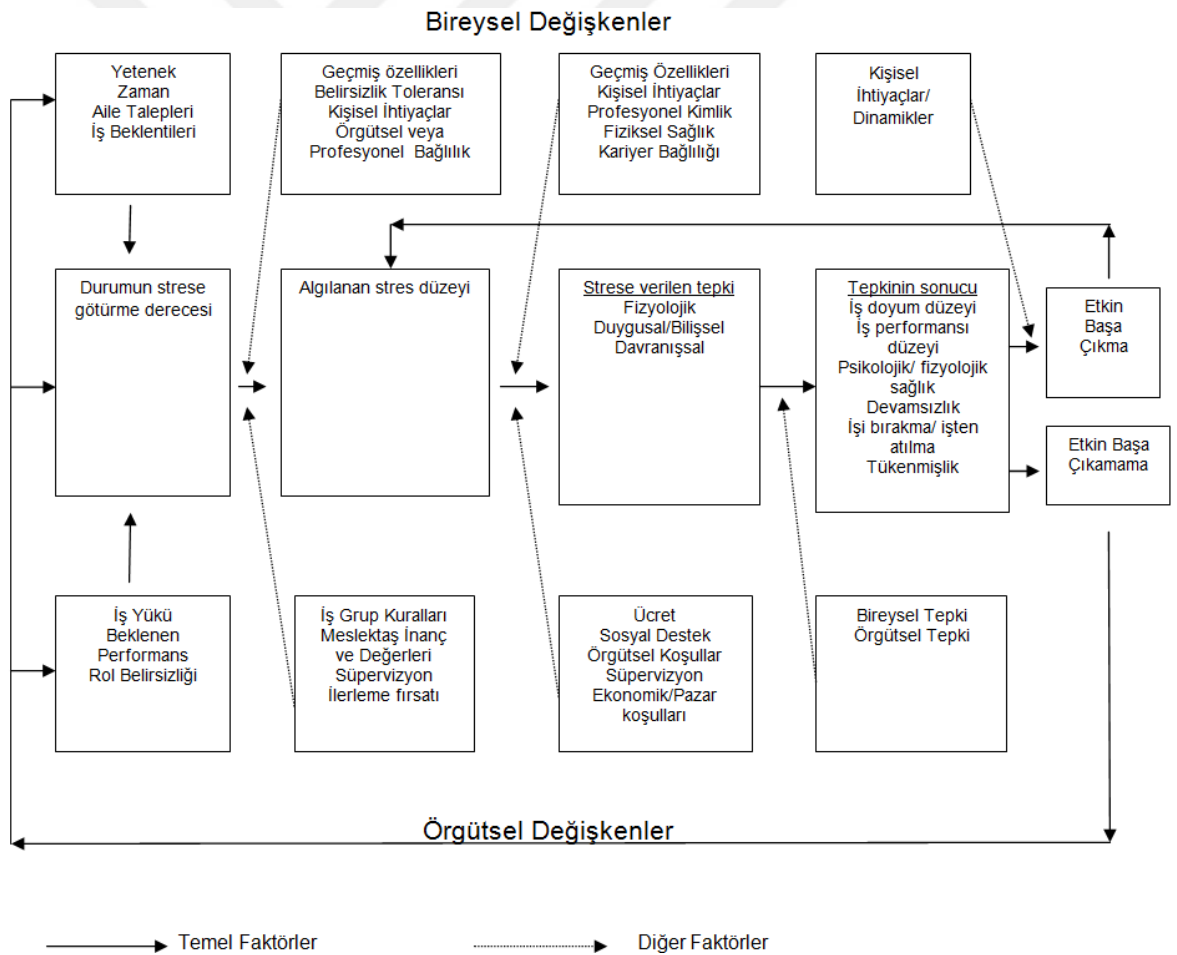
Perlman ve Hartman bu modelin dört aşamalı bir süreçten oluştuğunu söylemektedirler. Bu aşamalar;

**2.3.3.6.1. Mevcut Durumun Strese Götürme Derecesi:** Bireylerde strese neden olan kaynakları net bir şekilde ortaya koyan aşamadır. Bu aşamada bireyin örgütün beklentilerini karşılayamadığını düşünmesi veya örgütün kendi beklentilerine cevap veremediğini düşünmesi stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Bahar, 2006, s.15–16).

**2.3.3.6.2. Algılanan Stres Düzeyi:** Bireyin kişilik özellikleri ve geçmiş deneyimlerinin oluşturduğu aşamadır. Her bireyin stresi algılama düzeyi farklılık göstermektedir (Sarıkaya, 2017, s. 36).

**2.3.3.6.3. Strese Verilen Tepki:** Örgütsel ve bireysel etmenlere bağlı olarak stres kaynaklarına farklı tepkilerin verildiği aşamadır. Bu aşamada bireyler stres kaynaklarına fiziksel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç farklı şekilde tepki vermektedirler (İbrahimağaoğlu, 2013, s.23).

**2.3.3.6.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu:** Stres kaynaklarına gösterilen tepkiler sonucunda bireyde iş doyumunun azalması, işten uzaklaşma, duyarsızlaşma, fiziksel ve duygusal problemler, iş veriminin azalması gibi bireysel ve örgütsel etkiler gözlenmektedir (Güldiken, 2018, s.13-14).



Şekil 2. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli: Algısal- Geri Dönüt Tükenmişlik

Paradigması. Kaynak:Perlman ve Hartman, 1981 akt; Özkan, 2017, s.21

### **2.3.3.7. Meier Tükenmişlik Modeli**

Meier 1983 yılında yaptığı bu çalışmada Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'ndan yola çıkmıştır. Bu modele göre; bireyde iş ile ilgili bir takım kaygıların oluşması işten uzaklaşmaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gösterilen çabanın azalmasına neden olmaktadır (Bandura, 1977 akt; Özkan, 2017, s.22). Meier'e göre bireyin ödül beklentilerinin düşük ceza beklentilerinin ise yüksek olduğu durumlarda tükenmişlik yaşanmaktadır (Meier, 1983, s.300 akt; Özkan,2017, s.22). Bu model dört aşamadan oluşmaktadır.

**2.3.3.7.1. Pekiştirme Beklentileri:** Bireyler yaptıkları işe ve üyesi oldukları örgüte yönelik bir takım beklentiler içine girmektedirler. Ancak iş ve örgüt tarafından bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda bireylerde doyumsuzluk oluşmakta ve bu doyumsuzluk uzun vadede tükenmişliğe neden olmaktadır (Teltik, 2009, s.30).

**2.3.3.7.2. Sonuç Beklentileri:** Bireyler yaşamları boyunca davranışlarının istedikleri sonuçlara dönüşmesini istemektedirler. Bireylerin bu beklentileri karşılıksız kaldığında ise bıkkınlık ve çaresizlik gibi olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu olumsuzluklar bir süre sonra bireylerde tükenmişliğe neden olmaktadır (Teltik, 2009, s.30).

**2.3.3.7.3. Yeterli Olma Beklentileri:** Bu aşamadaki bireyler yaptıklarının ve yapabileceklerinin farkındadırlar. Yeteneklerinin farkında ve özgüveni yüksek olan bireyler yüksek iş doyumunu sağlarken, kişisel ve mesleki anlamda kendilerini yetersiz gören bireylerde tükenmişlik yaşanmaktadır (Meier, 1983 akt; Özkan, 2017, s.23).

**2.3.3.7.4. Bağlamsal İşleme Süreci:** Bireyin bilgiyi işleme süreçlerinin gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada birey yeni bir bilgiyi öğrenmekte, onu zihinsel olarak anlamlandırmakta ve farklı durumlara uyarlayabilmekte ve bu bilgiyi saklayabilmektedir (Teltik, 2009, s.30).

### **2.3.3.8. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli**

Eric Erikson'un Kişilik Gelişimi Kuramı'ndan esinlenerek Suran ve Sheridan tarafından 1985 yılında oluşturulan dört aşamalı bir modeldir (Suran ve Sheridan, 1995 akt; Vızlı, 2005, s.25-28).

**2.3.3.8.1. Kimlik-Rol Karmaşası:** Ergenlik öncesi ve ergenliği kapsayan, bireyin kendini tanıması yeteneklerinin farkına varması ve gelecekteki hayatına ilişkin doğru kararlar verebilmesi adına oldukça önemli bir aşamadır. Kendilerini tam olarak tanıyamadan yapabileceklerini ve yapamayacaklarının farkında olamayan bireyler verdikleri kararlar neticesinde mutsuz olmakta ve bu bireylerde tükenmişlik yaşanmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985, s.745 akt; Boyar, 2011, s.29).

**2.3.3.8.2. Yeterlilik-Yetersizlik:** Ergenlikten sonraki süreçte başlayan bireyin rol karmaşasından kurtularak yeteneklerini geliştirebileceği ve yeni bir kimlik kazanmaya başlayacağı aşamadır. Bireyin mesleki kazanımı gerçekleşmiştir. Bu aşamadaki birey mesleğini icra ederken ne kadar başarılı olduğunu düşünmekte ve aynı pozisyondaki iş arkadaşlarıyla bir kıyaslama yapmaktadır. Bu kıyaslama neticesinde birey yeterli olduğunu düşündükçe iş doyumunu ve işe bağlılığı artmakta aksi takdirde aşağılık ve yetersizlik düşüncesine kapılmaktadır (Boyar, 2011, s.30).

**2.3.3.8.3. Verimlilik- Durgunluk:** 30'lu yaşları kapsayan bir geçiş aşamasıdır. Bu aşamadaki bireyler kimlik kazanımını gerçekleştirmiş, meslek edinmiş ve kariyer planlama sürecine girmişlerdir. Bireyin evlenmek, çocuk sahibi olmak ya da yeni bir ev almak gibi idealleri oluşmaya başlamıştır (Boyar, 2011, s.30). Bu dönemde iş ya da çocuk sahibi olamayan bireyler verimliliklerini yitirdiklerini düşünmekte ve durgunluk dönemine girmektedirler (Gürses ve Kılavuz, 2011, s.158).

**2.3.3.8.4. Yeniden Oluşturma- Hayal Kırıklığı:** 60'lı yılları kapsayan bu dönemde bireyler bir yandan uzun yıllar çalışmalarının karşılığında maddi ve manevi doyum sağlarken diğer yandan ölüm korkusu içine girerek yaptıklarının gereksiz olduğunu düşünmektedirler (Boyar, 2011, s.31). Bu dönemdeki bazı bireyler ideallerine ulaşamadıklarını düşünerek yeniden başlama hevesi içerisine girmekte fakat yeniden başlamak adına geç kaldıklarını düşündükleri için hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bazı bireyler ise idealleri için gerekli her türlü mücadeleyi vererek yeniden bir oluşum süreci içerisine girmektedirler.

### **2.3.3.9. Leiter Tükenmişlik Modeli**

Bu modele göre özellikle örgüt içi çatışmaların yaşandığı ortamlarda ve iş yükünün fazla olması durumunda bu stres kaynaklarına bağlı olarak tükenmişlik

yaşanmaktadır (Sümer, 2005, s.22). Leiter ilk olarak duygusal enerjinin bitmesiyle duygusal tükenmenin başladığını daha sonraki süreçte ise iş ve örgüte yönelik ilginin kaybolmasıyla duyarsızlaşmanın oluştuğunu savunmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin çıkış noktasını duygusal tükenme oluşturmaktadır (Güldiken, 2018, s.14).

#### **2.3.4. Tükenmişliğe Neden Olan Etmenler**

Son yıllarda tükenmişlik kavramı üzerinde önemle durulmaktadır. Çünkü tükenmişlik yaşayan çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirememekte ve iş verimliliği azalmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler çalışanların verimliliğini arttırmak ve onları motive etmek amacıyla tükenmişliğe neden olan faktörleri bilip azaltmak adına bir takım önlemler alması gerekmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005 akt; Özkan, 2017, s.12). Tükenmişliğe neden faktörler bireylerden ve örgütlerden kaynaklı olmakta bu nedenle bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Otacıoğlu, 2008, s.105). İlgili literatür incelendiğinde tükenmişliğe neden olan bireysel etmenler genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır.

- Demografik özellikler
- Kişilik özellikleri
- Stres düzeyi
- Kişinin motivasyonu ve işinden aldığı doyum
- İşe bağlılık
- Empati
- Kurumsal Destek
- Öz yeterlilik
- Beklentiler (Dalkılıç, 2014, s. 76).

Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler ise şu şekilde sıralanmaktadır.

- Ödül ve cezalar
- Beklentilerin karşılanmaması
- Adaletsizlik
- Kötü yönetim
- Örgütsel çatışma

- Rol Çatışması
- İletişimsizlik
- İş yoğunluğu
- Örgüt kültürü
- Örgüt politikaları
- Mobbing
- İhmal ve istismar (Dalkılıç, 2014, s.76).

Tükenmişliğe neden olan bu etmenler en aza indirildiği takdirde örgütlerde çalışanların doyumu, bağlılığı ve örgütsel hedeflerin gerçekleşme düzeyi artmakta çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimali ise azalmaktadır (Özkan, 2017, s.15).

### **2.3.5. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde tükenmişliğin bireysel, örgütsel ve ailevi sonuçlar doğurduğu ve bireyleri çok yönlü etkilediği görülmektedir.

**2.3.5.1. Bireysel Sonuçlar:** Tükenmişlik bireyler üzerinde farklı etkiler oluşturmaktadır. Bir takım stresörlerin etkisiyle ilk olarak duygusal tükenme yaşayan birey zamanla fiziksel, davranışsal ve duygusal anlamda yoğun bir enerji kaybına uğramaktadır. Tükenmişlik olarak nitelendirilen bu enerji kaybı bireylerde işe olan bağlılığın azalması, iş doyumunun düşmesi, işten kaçma bahanelerinin öne sürülmesi, sık hastalanma ve rapor alma, uykusuzluk, iştahsızlık, aşırı kilo alma veya zayıflama, baş ağrısı, mide ve kalp rahatsızlıkları, özgüven azalması, kaygı düzeyinin artması, ani öfke patlamaları, her şeyi şikayet sebebi görme gibi duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunlar gibi bir çok sorunu beraberinde getirmektedir (Güldiken, 2018, s.27).

**2.3.5.2. Örgütsel Sonuçlar:** Tükenmişliğin bireyler üzerindeki etkilerinin yanı sıra örgütler üzerinde de oldukça ciddi etkileri olduğu görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin çalışma düzenini bozacak davranışlarda bulunması nedeniyle örgütün atmosferi bozulmakta ve zamanla çalışanlar doyumсуuz ve iş yapamaz elemanlar haline gelmektedir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde tükenmişliğin örgüt üzerindeki etkilerinden şu şekilde bahsedilmektedir (Çağlıyan, 2007, s.42-43) .

- Çalışma ortamının bozulması

- Kişilerarası çatışmalar
- İşe bağlılığın azalması
- İş doyumunun azalması ve işten kaçış
- Sık sık hastalanma ve rapor alma
- Performansın düşmesi
- Örgütsel verimliliğin düşmesi
- Çalışanların fiziksel, ruhsal ve davranışsal sorunlarının artması

Örgüt yöneticilerinin sık aralıklarla örgüt içi durumsal değerlendirme yapmaları ve tükenmişliğe neden olan faktörleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermeleri gerekmektedir (Cengil, 2010, s.82-83).

**2.3.5.3. Ailevi Sonuçlar:** İlgili literatür incelendiğinde tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin daha tahammülsüz, daha agresif, tartışmaya ve eleştiriye kapalı, problemler karşısında daha negatif ve hoşgörüsüz oldukları görülmektedir (Sarıkaya, 2007, s.42). Yoğun iş yüküne ve çalışma şartlarına sahip olan bireyler iş ortamında yaşadıkları stresi ev ortamına taşımakta ve aile üyelerine de bu stresi empoze etmektedirler. Dolayısıyla aile içi çatışmalar artmakta ve aile üyeleri birbirlerinden uzaklaşmaktadırlar (Güldiken, 2018, s.29). Bazı bireyler ise işleri ile ilgili konuları ev ortamında taşımaktan ve aile üyelerinin işleri ile ilgili olumsuz tutumlara sahip olmalarını istemediklerinden dolayı konuşmamayı tercih etmektedirler. Bu davranış ise uzun vadede eşler arasında güvensiz ve paylaşımsız bir ilişki oluşturmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982, s. 82-83 akt; Telli, 2012, s.96). Tükenmişlik davranışını konu alan çalışmalar incelendiğinde tükenmişliğin; eşler arası anlaşmazlıklara, eşler arası güven problemlerinin oluşmasına, çocuk ve ebeveyn ilişkisinin zedelenmesine, aile içi duygusal kopuklukların yaşanmasına, aile içi şiddete ve evliliklerin sona ermesine neden olduğu görülmektedir.

## **2.4. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Gürbüz (2006) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı araştırma çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe çalışan 136 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel



vatandaşlık davranışı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Özdevecioğlu (2003) tarafından yapılan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" isimli üniversite öğrencilerinin başarıları ve öğrencilerin bazı demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiler veya farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu çalışmada başarı seviyesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi arasında pozitif yönlü, yaş ve alttan alınan ders sayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca, yapılan farklılık analizleri ile de öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıfları ve gündüz ya da ikinci öğretim öğrencileri olmaları itibarıyla örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştığı belirlenmiştir.

Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları" adlı çalışma örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptamak ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularında öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) tarafından yapılan "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmada otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla 392 çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda çalışanların çoğunun, konuşmalarının insanlar tarafından onaylanmaması, kötü muameleye maruz kalma ve işini kaybetme kaygısıyla sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Öte yandan, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından en fazla nezaket davranışı, en az sportmenlik

davranışı sergiledikleri, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir ve Uğur (2013) tarafından yapılan “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin örgütsel ses ve sessizlik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyonlarına ve çalıştıkları sektöre göre ise çalışanların örgütsel ses ve örgütsel sessizlik algılarında önemli farklılıklar olduğu görülmüştür.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları” adlı çalışma ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin “Örgütsel Sessizlik” algılarını belirlemek amacıyla yönetici ve öğretmen olmak üzere toplam 444 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre katılımcıların örgütsel sessizlik algıları ile yaş ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, cinsiyet değişkeni açısından kadınların örgütsel sessizlik algılarının erkeklere nispeten daha yüksek olduğu, Dil (Türkçe-İngilizce) grubundaki katılımcılara nispeten daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri ve okul kıdem değişkeni açısından 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız ve Güneş (2017) “Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi” adlı çalışmayı demografik değişkenler ile örgütsel stres, sessizlik ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla eczane çalışanları üzerinde yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre stres, sessizlik ve tükenmişlik kavramlarının birbirleri ile ilişkili oldukları ve örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca en önemli stresörler “iş yerinde değer görmemek” ve “tecrübe eksikliği” olarak belirlenirken, sessizliğin asıl nedeninin “iş yerinde ifade özgürlüğünün kısıtlanması, tükenmişliğin asıl nedeni ise “bireysel tükenmişlik” ve “iş ahlakının yok olması” olarak belirlenmiştir.

Arık ve Turunç (2016) tarafından yapılan “Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü” adlı çalışma tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve demografik değişkenlerin bu ilişkiler üzerindeki etkilerini

belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 384 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular; tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif, yaş ve çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ve demografik değişkenlerin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin yordayıcısı olmadığını göstermektedir.

Basım ve Şeşen (2006) tarafından hemşireler üzerine yapılan araştırmada, eğitim seviyesi, yaş ve çalışma süresi değişkenleri yönünden hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin farklılaştığı, buna karşın medeni durum değişkeninin ise bir fark yaratmadığı görülmüştür

## **2.5. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Reilly, Lojeski ve Ryan (2004) "Leadership and Organizational Citizenship Behavior in E-Collaborative Teams" adlı çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin hedeflerini gerçekleştirme noktasında önem arz ettiğini ancak liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yeterince çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Garg ve Rastogi (2006) tarafından yapılan "Climate Profile And Ocbs of Teachers in Ublıc and Private Schools of India" adlı çalışmada özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin profilleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu 50 devlet, 50 de özel okullardan olmak üzere toplam 100 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin profillerinde ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinde önemli farklılıklar olduğu görülmektedir.

Steeers (2003) yaptığı çalışmada bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri ve başarıma güdüsünün örgüte karşı gösterdiği bağlılığı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Yıldırım, 2003, s.101) Öte yandan; Mathieu ve Zajac ise duygusal bağlılığın sadece bireyin kişilik özelliklerinden etkilenmediğini aynı zamanda iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin, işin özelliklerinin ve örgütün bireye olan yaklaşımının da belirleyici olduğunu çalışmaları ile desteklemiştir (Mathieu and Zajac, 1990, .s.12-177 akt; Gürbüz, 2006, s.60)

Dyne, Cummings ve Parks (1995) ise örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli değişkenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık olduğunu ortaya koymuşlardır (Gürbüz, 2006, s.60).

"The relationship of the dual role assignment to the level of perceived burnout by secondary teachers" adlı çalışma Sermon (1994) tarafından tükenmişlik ile rol karmaşası ve bu kavramların yaş, cinsiyet ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenlerle olan ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Örneklem grubunu ortaokullarda görev yapmakta 169 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırma sonucunda duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarının düşük, duygusal tükenme boyutunun ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu çalışmada tükenmişlik ile yaş, cinsiyet ve mesleki kıdem arasında anlamlı farklılıklar bulunmazken, öğretmenlerde rol karmaşası ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Rol karmaşası ile örgütsel tükenmişlik arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Özkan, 2017, s.61).

Nikolaou, Vakola ve Baurantas tarafından yapılan "Organizational Trust and Employee" adlı çalışmada ise örgüt içerisinde, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbirini kısmen etkilediği görülmektedir (Afşar, 2013, s.120).

"An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?" adlı çalışma Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından çalışanların bazı durumlarda sessizliği tercih etmelerinin nedenlerini tespit etmek amacıyla 40 çalışanla görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırma bulgularına göre; çalışanların sessizliği tercih etmelerinin en büyük nedeni olarak olumsuz etiketlenme korkusu olduğu görülmektedir (Yüksel, 2014, s.40).

Ryan ve Oestreich (1991) yaptıkları "Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation" isimli çalışmada örgütlerde meydana gelen sessizliği ve çalışanlarda sessizleşmeye neden olan korkuyu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Amerika'daki 22 farklı işletmede görev yapan toplam 260 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların %70'den fazlasının örgütsel sorunlarla ilgili konuşmaktan ve olumsuz geribildirim almaktan korkmaları ve konuşmalarının dikkate değer görülmediği inancının sessizleşmelerine neden olduğu tespit edilmiştir (Yüksel, 2014, s.43)

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, katılımcıların demografik özellikleri, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel işlemler açıklanmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdem gibi demografik özellikleri dikkate alınmıştır. Veriler ölçekler yoluyla elde edilmiştir. İlgili literatür taranarak saha çalışması yapılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Bingöl ilinde eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden 121 ortaokulda görev yapmakta olan 1172 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise aynı öğretim yılında rastgele seçilmiş 55 ortaokul ve bu okullarda görev yapmakta olan 658 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Geri dönen 600 ölçek içerisinde tam doldurulmayan veya sağlıksız doldurulduğu düşünülen ölçekler elenerek 546 ölçek üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırma yapılacak olan okullar küme örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup anketler 2017 yılının mayıs ve nisan aylarında uygulanmıştır.

#### 3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde katılımcıların; cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdemleri ile ilgili frekans değerleri ve buna bağlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir.

##### 3.3.1. Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Cinsiyet	n	%
Kadın	259	47.4
Erkek	287	52.6
Toplam	546	100.0

Tablo 1’de cinsiyet değişkenine göre katılımcıların özelliklerine bakıldığında %47.4’ ünün (n=259) kadın, %52.6’sının (n=287) erkek olduğu görülmektedir.

### 3.3.2. Yaş

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2. Katılımcıların Yaşlarına göre Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Yaş	n	%
20-29	241	44.1
30-39	260	47.6
40 ve üstü	45	8.2
Toplam	546	100.0

Tablo 2’deki verilere göre ölçeklere cevap veren katılımcıların %44.1’i (241 kişi ) 20-29 yaş aralığında , %47’6’sı (260 kişi) 30-39 yaş aralığında, %8.2’si (45 kişi) 40 yaş üstü aralığındadır.

### 3.3.3. Branş

Katılımcıların branşlarına göre dağılımları Tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların Branşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Branş	n	%
Matematik-Fen Bilgisi	153	28.0
Türkçe- İngilizce	177	32.4
Din kültürü- Sosyal Bilgiler	102	18.7
Beden- Müzik- Görsel Sanatlar	64	11.7
PDR - Teknoloji Tasarım- Bilişim Teknolojileri	50	9.2
Toplam	546	100.0

Tablo 3'deki verilere bakıldığında ölçeklere cevap veren katılımcıların %32.4(177 kişi) ile en yüksek oranı Türkçe-İngilizce öğretmenlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla %28.0 (153 kişi) ile Matematik-Fen Bilgisi öğretmenleri, %18.7 (102 kişi) ile Din Kültürü ve Sosyal Bilgiler öğretmenleri, %11.7 (64 kişi) ile Beden-Müzik-Görsel sanatlar öğretmenleri takip etmektedir. PDR branşında 12 katılımcı olması üzerinde analiz yapılabilecek çoklukta bir sayı oluşturmadığı için PDR- Teknoloji Tasarım ve Bilişim teknolojileri branşları birlikte ele alınmıştır. Bu şekilde 50 kişilik grubu oluşturan PDR- Teknoloji Tasarım-Bilişim Teknolojileri öğretmenleri ise %9. 2'lik bir oranla dağılımın en düşük yüzdesini oluşturmaktadır.

### 3.3.4. Medeni Durum

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Medeni Durum	n	%
Evli	325	59,5
Bekâr	221	40,5
Toplam	546	100,0

Tablo 4'deki verilere bakıldığında ölçeklere cevap veren katılımcıların %59.5'inin (325 kişi) evli, %40.5'inin (221 kişi) ise bekâr olduğu görülmektedir.

### 3.3.5. Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Eğitim Durumu	n	%
Lisans	515	94.3
Yüksek Lisans	31	5.7
Toplam	546	100.0

Tablo 5'deki verilere bakıldığında ölçeklere cevap veren katılımcıların %94.3'ünün(515 kişi) lisans mezunu, %5.7'sinin (31 kişi)ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.3.6. Mesleki Kıdem

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 6. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Mesleki Kıdem	n	%
1-5	288	52,7
6-10	143	26,2
11-15	62	11,4
15 ve üstü	53	9,7
Toplam	546	100,0

Tablo 6'deki verilere bakıldığında ölçeklere cevap veren katılımcıların %52.5'inin(288 kişi) 1-5 yıl, %26.2'sinin (143 kişi)6-10 yıl, %11.4'ünün(62 kişi) 11-15 yıl, %9.7'sinin (53 kişi) 15 ve üstü hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir.

### 3.4. Veri Toplama ve Verilerin Analizi

Bu çalışma kapsamında örnekleme dâhil edilen öğretmenlere Kişisel Bilgi Formu, örgütsel vatandaşlık düzeylerini ölçmek amacıyla Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, örgütsel tükenmişliklerini ölçmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Envanteri, örgütsel sessizliklerini ölçmek amacıyla Örgütsel Sessizlik Ölçeği uygulanmıştır.

Ölçeklerin uygulandığı grubun özelliklerine ilişkin olarak frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik ölçeklerinin boyutları ile cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özellikler açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik ölçeklerinin boyutları ile branş, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik özellikler açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin yönünü ve



düzeşini belirlemek amacıyla Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi yoluyla korelasyon hesaplanmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  kabul edilmiştir. Yapılan ttestinde varyansların homojen olması durumunda eşit dağılım varsayımı (Equal Variances Assumed), homojen olmaması durumunda da eşit olmayan dağılım varsayımı (Equal Variances Not Assumed) kullanılarak sig (2 tailed) değerlerine bakılmıştır.

### 3.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Organ (1988) tarafından ortaya konan boyutların ölçülmesi maksadıyla; Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş olup Basım ve şeşen (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Toplam 19 madde içeren ölçek; “Özgeçilik (Diğererkâmlık)”, “Vicdanlılık”, “Nezaket”, “Centilmenlik” ve “Sivil Erdem” olmak üzere toplam beş boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Boyutlara göre maddelerin dağılımı şu şekildedir: 1, 4, 6, 8 ve 12. maddelerden oluşan özgeçilik boyutu beş madde; 9, 11 ve 18. maddelerden oluşan vicdanlılık boyutu üç madde; 5, 14 ve 16. maddelerden oluşan nezaket boyutu üç madde; 3, 15, 17 ve 19. maddelerden oluşan centilmenlik boyutu dört madde ve 2, 7, 10 ve 13. maddelerden oluşan sivil erdem boyutu dört maddeden oluşmaktadır (Alanoğlu, 2014, s. 96-97). Mevcut araştırma kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .923 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğe Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Her bir boyutun kendi içerisinde bir alt ölçek olarak kabul edildiği DFA bulguları şu şekildedir: Özgeçilik boyutu doğrulamalı faktör analizi değerleri ( $\chi^2/df = .831$ ; RMSEA = .000 ve SRMR = .012; GFI = .998; CFI = 1.00; NFI = .996) uyumun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Vicdanlılık boyutu DFA değerleri ( $\chi^2/df = .000$  RMSEA = .000; GFI = 1.000; CFI = 1.000; NFI = 1.000) mükemmel bir uyum göstermiştir. Nezaket boyutu DFA değerleri ( $\chi^2/df = .000$  RMSEA = .000; GFI = 1.000; CFI = 1.000; NFI = 1.000) mükemmel bir uyum göstermiştir. Centilmenlik boyutunun DFA değerleri ( $\chi^2/df = 2.293$  RMSEA = .046; GFI = .998; CFI = .996; NFI = .993) uyumun iyi olduğunu göstermektedir. Sivil Erdem boyutunun DFA değerleri ( $\chi^2/df = 2.171$  RMSEA = .049; GFI = .996; CFI = .995; NFI = .990) uyumun iyi olduğunu göstermektedir.

### 3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Ölçek; Demirtaş ve Kahveci tarafından hazırlanmış olup güvenirlik ve geçerlikleri test edilmiştir. Tüm test maddelerinin güvenirliği için Cronbach Alpha Katsayısı .883 olarak hesaplanmıştır. Bu güvenirlik katsayısı, ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ölçek Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan önermeleri Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir (Kahveci, 2010, s.39-40).Mevcut araştırma kapsamında Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .911 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğe Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Her bir boyutun kendi içerisinde bir alt ölçek olarak kabul edildiği DFA bulguları şu şekildedir: Okul Ortamı DFA sonucunda 1. madde ile 3. madde ve 3. madde ile 4. maddenin hataları arasında kovaryans çizildikten sonra değerlerde ( $\chi^2/df=$  .000 RMSEA = .000; GFI= 1.000; CFI= 1.000; NFI= 1.000) mükemmel bir uyum sağlanmıştır. Duygu boyutunda DFA değerleri ( $\chi^2/df=$  .000 RMSEA = .000; GFI= 1.000; CFI= 1.000; NFI= 1.000) mükemmel bir uyuma sahip bulunmuştur. Sessizliğin Kaynağı boyutunda DFA sonucunda 1. madde ile 2. madde ve 5. madde ile 5. maddenin hataları arasında kovaryans çizildikten sonra iyi uyum değerleri ( $\chi^2/df=$  .509 RMSEA = .000; GFI= .999; CFI= 1.000; NFI= .998) elde edilmiştir. Yönetici boyutunda DFA değerleri ( $\chi^2/df=$  .000 RMSEA = .000; GFI= 1.000; CFI= 1.000; NFI= 1.000) mükemmel bir uyuma sahip bulunmuştur. İzolasyon boyutunda da DFA değerleri ( $\chi^2/df=$  .000 RMSEA = .000; GFI= 1.000; CFI= 1.000; NFI= 1.000) mükemmel bir uyuma sahip bulunmuştur.

### 3.4.3. Örgütsel Tükenmişlik Envanteri

Maslach ve Jackson (1981), tarafından geliştirilmiş ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Envanterin özgün formu “hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün” şeklinde 7 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmaktadır, ancak bunların uygun olmadığı değerlendirildiğinden 5’li Likert tipi cevap seçeneği kullanılmıştır. Ölçek 22 sorudan

oluşmakta olup üç boyutludur ve tükenmişlik çalışanların algıları yoluyla ölçülmüştür. Ölçekte 1.1- 1.9 arası sorular duygusal tükenme, 2.1- 2.5 arası sorular duyarsızlaşma, 3.1.- 3.8 arası sorular kişisel başarı hissi ile ilgilidir. Her bir boyut 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir. Mevcut araştırma kapsamında Maslach Tükenmişlik Envanterinin Cronbach Alpha katsayısı .875 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğe Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Her bir boyutun kendi içerisinde bir alt ölçek olarak kabul edildiği DFA bulguları şu şekildedir: Duygusal Tükenmişlik boyutunda DFA modelinin önerdiği modifikasyon indeksleri yapıldıktan sonra değerler ( $\chi^2/df= 5.566$ ; RMSEA = .092; GFI= .955; CFI= .969; NFI= .962) kabul edilebilir düzeye ulaşmıştır. Duyarsızlaşma boyutunda 4. madde ile 5. madde hataları arasında bir kovaryans oluşturulduğunda DFA değerleri ( $\chi^2/df= 3.785$ ; RMSEA = .071; GFI= .989; CFI= .989; NFI= .991) oldukça yüksek uyum iyiliğine ulaşmıştır. Kişisel Başarı boyutunda DFA modelinin önerdiği modifikasyon indeksleri yapıldıktan sonra değerler ( $\chi^2/df= 5.606$ ; RMSEA = .092; GFI= .958; CFI= .968; NFI= .962) kabul edilebilir düzeye ulaşmıştır.

Duygusal Tükenme; kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş veya aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlamaktadır.

Duyarsızlaşma; kişinin hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde davranmalarını tanımlamaktadır.

Kişisel Başarı Hissi; insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlamaktadır (İbrahimağaoğlu, 2013, 153-154).

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın genel ve alt amaçlarına uygun olarak örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik ölçekleri ile elde edilen verilerin analizlerine, bu verilerin istatistiksel analizleri sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık ölçeği (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdem) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 7’de örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

**Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları**

Örgütsel Vatandaşlık	n	$\bar{X}$	SS
Özgecilik	546	3.753	.683
Vicdanlılık	546	3.771	.753
Nezaket	546	4.160	.783
Centilmenlik	546	3.831	.678
Sivil Erdem	546	3.802	.704
Örgütsel Vatandaşlık Toplam	546	3.864	.624

Araştırmaya katılıp ölçekleri cevaplayan katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin geneline yönelik algıları ( $\bar{x} = 3.86$ ) Katılıyorum düzeyinde ( $\bar{x} = 3.41 - 4.20$ ) gerçekleşmiştir. Ölçeğin boyutları açısından en yüksek algılar Nezaket boyutunda ortaya çıkmıştır ( $\bar{x} = 4.160$ ), bu boyutu sırasıyla Centilmenlik ( $\bar{x} = 3.831$ ), Sivil Erdem ( $\bar{x} = 3.802$ ), Vicdanlılık ( $\bar{x} = 3.771$ ) ve Özgecilik ( $\bar{x} = 3.753$ ) boyutları takip etmiştir. Öğretmenler, kendilerinin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergiledikleri algısına sahiptirler.

Örgütsel vatandaşlık algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik analizler aşağıda yer almaktadır.

#### 4.1.1. Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları

Cinsiyet değişkeninin katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Bu testin bulguları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8. Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği t Testi Bulguları**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		T Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1: Özgeçilik</b>								
1.Kadın	259	3.804	.6571	1.593	.207	544	1.640	.102
2.Erkek	287	3.708	.7034					
<b>Boyut 2: Vicdanlılık</b>								
1.Kadın	259	3.815	.7476	.000	.986	544	1.286	.199
2.Erkek	287	3.732	.7575					
<b>Boyut 3: Nezaket</b>								
1.Kadın	259	4.230	.6855	8.276	.004	536	2.025	.043*
2.Erkek	287	4.096	.8576					
<b>Boyut 4:Centilmenlik</b>								
1.Kadın	259	3.846	.6664	.111	.739	544	.460	.646
2.Erkek	287	3.819	.6888					
<b>Boyut 5: Sivil Erdem</b>								
1.Kadın	259	3.856	.6893	.161	.688	544	1.704	.089
2.Erkek	287	3.753	.7154					
<b>Örgütsel Vatandaşlık Toplam</b>								
1.Kadın	259	3.910	.5881	2.413	.121	544	1.657	.098
2.Erkek	287	3.822	.6526					

Katılımcıların algıları Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin genelinde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t= 1.657$  ;  $p= .098$ ). Ölçeğin boyutları dikkate alındığında sadece Nezaket boyutunda algılar arasında istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır ( $t= 2.025$  ;  $p= .043$ ). Kadın öğretmenlerin kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerine yönelik algıları, erkeklere

nispeten daha yüksektir. Özgecılık ( $t= 1.640$  ;  $p= .102$ ), Vicdanlılık ( $t= 1.286$  ;  $p= .199$ ), Centilmenlik ( $t= .460$  ;  $p= .640$ ) ve Sivil Erdem ( $t= 1.704$  ;  $p= .089$ ) boyutlarında kadın ve erkek katılımcıların algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **4.1.2. Yaş Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Yaş değişkeninin katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 9'da verilmiştir.



**Tablo 9. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Yaş	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Özgecilik</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.806	G. Arası	1.262	2	.631	1.355	.259	---
(2) 30-39 yaş	260	3.705	G. İçi	252.877	543	.466			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.751	Toplam	254.138	545				
Toplam	546	3.754					Levene (F= 1.588, p= .176)		
<b>Boyut 2: Vicdanlılık</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.820	G. Arası	1.189	2	.595	1.048	.351	---
(2) 30-39 yaş	260	3.723	G. İçi	308.082	543	.567			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.785	Toplam	309.272	545				
Toplam	546	3.820					Levene (F= .572, p= .683)		
<b>Boyut 3: Nezaket</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.723	G. Arası	2.282	2	1.141	1.868	.155	---
(2) 30-39 yaş	260	3.785	G. İçi	331.749	543	.611			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.820	Toplam	334.031	545				
Toplam	546	3.723					Levene (F= 2.124, p= .077)		
<b>Boyut 4: Centilmenlik</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.785	G. Arası	.530	2	.265	.575	.563	---
(2) 30-39 yaş	260	3.820	G. İçi	249.844	543	.460			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.723	Toplam	250.373	545				
Toplam	546	3.785					Levene (F= .654, p= .625)		
<b>Boyut 5: Sivil Erdem</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.820	G. Arası	2.662	2	1.331	2.699	.068	---
(2) 30-39 yaş	260	3.723	G. İçi	267.726	543	.493			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.785	Toplam	270.387	545				
Toplam	546	3.820					Levene (F= .067, p= .935)		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Toplam</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.723	G. Arası	1.436	2	.718	1.850	.158	---
(2) 30-39 yaş	260	3.785	G. İçi	210.673	543	.388			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.820	Toplam	212.109	545				
Toplam	546	3.723					Levene (F= .939, p= .441)		

Tablo 9, öğretmenlerin yaşlarının onların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine yönelik algılarını ölçek genelinde anlamlı düzeyde farklılaştırmadığını göstermektedir ( $F_{2,545}=1.850$ ;  $p= .158$ ). Benzer şekilde ölçeğin Özgecilik ( $F_{2,545}= 1.355$ ;  $p= .259$ ), Vicdanlılık ( $F_{2,545}=1.048$ ;  $p= .351$ ), Nezaket ( $F_{2,545}=1.868$ ;  $p= .155$ ), Centilmenlik ( $F_{2,545}=.575$ ;  $p= .563$ ) ve Sivil Erdem ( $F_{2,545}=2.699$ ;  $p= .068$ ) boyutlarında da yaşa göre algılar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Başka bir deyişle, katılımcıların bulunduğu yaş aralığı, kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yönelik algılar üzerinde anlamlı bir etki oluşturmamıştır.

#### 4.1.3. Branş Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branş değişkeninin katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınıanmıştır. Bu bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Branş	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Özgeçilik</b>									
1. Sayısal	153	3.711							
2. Dil	177	3.785	G. Arası	.863	4				
3. Sosyal	102	3.712	G. İçi	253.28	541	.216			
4. Sanat	64	3.803	Toplam	254.13	545	.468	.461	.764	---
5. Bilişim	50	3.792							
Toplam	546	3.753							
							Levene (F= .554, p= .696)		
<b>Boyut 2: Vicdanlılık</b>									
1. Sayısal	153	3.704							
2. Dil	177	3.768	G. Arası	3.668	4				
3. Sosyal	102	3.712	G. İçi	305.60	541	.917	1.623	.167	---
4. Sanat	64	3.885	Toplam	309.27	545	.565			
5. Bilişim	50	3.960							
Toplam	546	3.771							
							Levene (F= .514, p= .726)		
<b>Boyut 3: Nezaket</b>									
1. Sayısal	153	4.050							
2. Dil	177	4.211	G. Arası	4.449	4				
3. Sosyal	102	4.235	G. İçi	329.57	541	1.112	1.826	.122	---
4. Sanat	64	4.057	Toplam	334.03	545	.609			
5. Bilişim	50	4.293							
Toplam	546	4.160							
							Levene (F= .476, p= .753)		
<b>Boyut 4: Centilmenlik</b>									
1. Sayısal	153	3.747							
2. Dil	177	3.888	G. Arası	3.388	4				
3. Sosyal	102	3.767	G. İçi	246.98	541	.847	1.855	.117	---
4. Sanat	64	3.855	Toplam	250.37	545	.457			
5. Bilişim	50	3.990							
Toplam	546	3.831							
							Levene (F= 1.171, p= .322)		
<b>Boyut 5: Sivil Erdem</b>									
1. Sayısal	153	3.729							
2. Dil	177	3.829	G. Arası	1.974	4				
3. Sosyal	102	3.767	G. İçi	268.41	541	.493	.995	.410	---
4. Sanat	64	3.898	Toplam	270.39	545	.496			
5. Bilişim	50	3.880							
Toplam	546	3.802							
							Levene (F= .400, p= .808)		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Toplam</b>									
1. Sayısal	153	3.788							
2. Dil	177	3.896	G. Arası	1.924	4	.481			
3. Sosyal	102	3.839	G. İçi	210.18	541	.389	1.238	.294	---
4. Sanat	64	3.900	Toplam	212.11	545				
5. Bilişim	50	3.983							
Toplam	546	3.864							
							Levene (F= .346, p= .847)		



Tablo 10, çalışanların branşlarının onların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine yönelik algılarını ölçek genelinde anlamlı düzeyde farklılaştırmadığını göstermektedir ( $F_{4,541} = 1.238$  ;  $p > 0.5$ ). Benzer şekilde ölçeğin Özgecilik ( $F_{4,541} = .461$  ;  $p > 0.5$ ), Vicdanlılık ( $F_{4,541} = 1.623$  ;  $p > 0.5$ ), Nezaket ( $F_{4,541} = 1.826$  ;  $p > 0.5$ ), Centilmenlik ( $F_{4,541} = 1.855$  ;  $p > 0.5$ ) ve Sivil Erdem ( $F_{4,541} = .995$  ;  $p > 0.5$ ) boyutlarında da branşa göre algılar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Başka bir deyişle, katılımcıların branşları onların kendi örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmamıştır.

#### 4.1.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları

Medeni durum değişkeninin katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği t Testi Bulguları**

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1: Özgecilik</b>								
1.Evli	325	3.711	.691					
2.Bekâr	221	3.816	.667	1.123	.290	544	-1.776	.076
<b>Boyut 2: Vicdanlılık</b>								
1.Evli	325	3.718	.771					
2.Bekâr	221	3.849	.721	.295	.588	544	-2.003	.046*
<b>Boyut 3: Nezaket</b>								
1.Evli	325	4.162	.812					
2.Bekâr	221	4.157	.739	.336	.562	544	.076	.939
<b>Boyut 4: Centilmenlik</b>								
1.Evli	325	3.800	.677					
2.Bekâr	221	3.878	.677	.004	.948	544	-1.318	.188
<b>Boyut 5: Sivil Erdem</b>								
1.Evli	325	3.766	.678					
2.Bekâr	221	3.855	.740	1.775	.183	544	-1.452	.147
<b>Örgütsel Vatandaşlık Toplam</b>								
1.Evli	325	3.831	.624					
2.Bekâr	221	3.911	.622	.130	.718	544	-1.467	.143

Araştırmaya katılıp ölçekleri cevaplayan katılımcıların örgütsel vatandaşlık boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcı algılarının Ölçeğin boyutları dikkate alındığında sadece Vicdanlılık ( $t = -2.003$  ;  $p = .046$ ) boyutunda algılar arasında istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Evli öğretmenlerin kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerine yönelik algıları bekar öğretmenlere nispeten daha düşüktür. Özgecilik ( $t = -1.776$  ;  $p = .076$ ), Nezaket ( $t = .076$  ;  $p = .939$ ), Centilmenlik ( $t = -1.318$  ;  $p = .188$ ) ve Sivil Erdem ( $t = -1.452$  ;  $p = .147$ ) boyutlarında evli ve bekar katılımcıların algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.1.5. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları

Eğitim durumu değişkeninin katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12. Eğitim Durumu Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği t Testi Bulguları**

Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1:Özgecilik</b>								
1.Lisans	515	3.748	.688	1.005	.317	544	-.824	.411
2.Yüksek Lisans	31	3.852	.591					
<b>Boyut 2:Vicdanlılık</b>								
1.Lisans	515	3.764	.761	1.244	.265	544	-.842	.400
2.Yüksek Lisans	31	3.882	.618					
<b>Boyut 3:Nezaket</b>								
1. Lisans	515	4.160	.783	.733	.392	544	.069	.945
2.Yüksek Lisans	31	4.150	.797					
<b>Boyut 4:Centilmenlik</b>								
1. Lisans	515	3.827	.688	4.356	.037	37	-.917	.365
2.Yüksek Lisans	31	3.911	.485					
<b>Boyut 5:Sivil Erdem</b>								
1. Lisans	515	3.796	.709	1.343	.247	544	-.822	.411
2.Yüksek Lisans	31	3.903	.618					
<b>Örgütsel Vatandaşlık Toplam</b>								
1. Lisans	515	3.859	.630	1.410	.236	544	-.698	.485
2.Yüksek Lisans	31	3.940	.511					

Katılımcıların algıları Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin genelinde eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t = -.698$  ;  $p = .485$ ). Ölçeğin geneline bakıldığında yüksek lisans mezunu öğretmenlerin kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerine yönelik algıları lisans mezunu öğretmenlere nispeten daha yüksektir. Özgecilik ( $t = -.824$  ;  $p = .411$ ), Nezaket ( $t = -.842$  ;  $p = .400$ ), Vicdanlılık ( $t = .069$  ;  $p = .945$ ), Centilmenlik ( $t = -.917$  ;  $p = .315$ ) ve Sivil Erdem ( $t = -.822$  ;  $p = .411$ ) boyutlarında lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **4.1.6. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Mesleki kıdem değişkeninin katılımcıların örgütsel vatandaşlık algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13. Mesleki Kıdem Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Özgecilik</b>									
(1) 1-5yıl	288	3.815	G. Arası G. İçi Toplam	4.417	3	1.472 .461	3.196	.023*	1>2
(2) 6-10 yıl	143	3.713		249.72	542				1>3
(3) 11-15 yıl	62	3.532		254.14	545				1>4
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.785							
Toplam	546	3.753				Levene (F= .673, p= .569)			
<b>Boyut 2: Vicdanlılık</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.808	G. Arası G. İçi Toplam	1.541	3	.514 .568	.904	.439	----
(2) 6-10 yıl	143	3.741		307.73	542				
(3) 11-15 yıl	62	3.645		309.27	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.799							
Toplam	546	3.771				Levene (F= .374, p= .772)			
<b>Boyut 3: Nezaket</b>									
(1) 1-5 yıl	288	4.226	G. Arası G. İçi Toplam	3.289	3	1.096 .610	1.797	.147	----
(2) 6-10 yıl	143	4.105		330.74	542				
(3) 11-15 yıl	62	4.000		334.03	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	4.138							
Toplam	546	4.160				Levene (F= .955, p= .414)			
<b>Boyut 4: Centilmenlik</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.875	G. Arası G. İçi Toplam	2.473	3	.824 .457	1.802	.146	----
(2) 6-10 yıl	143	3.788		247.90	542				
(3) 11-15 yıl	62	3.677		250.37	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.891							
Toplam	546	3.831				Levene (F= .403, p= .751)			
<b>Boyut 5: Sivil Erdem</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.879	G. Arası G. İçi Toplam	4.433	3	1.478 .491	3.012	.030*	1>2
(2) 6-10 yıl	143	3.745		265.95	542				1>3
(3) 11-15 yıl	62	3.617		270.39	545				1>4
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.755							
Toplam	546	3.802				Levene (F= .448, p= .719)			
<b>Örgütsel Vatandaşlık Toplam</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.921	G. Arası G. İçi Toplam	3.009	3	1.003 .386	2.600	.051	----
(2) 6-10 yıl	143	3.818		209.10	542				
(3) 11-15 yıl	62	3.694		212.11	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.874							
Toplam	546	3.864				Levene (F= .627, p= .598)			

Tablo 13'de çalışanların mesleki kıdemlerinin onların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine yönelik algılarının Vicdanlılık ( $F_{3,542}=.904$  ;  $p> 0.5$ ) , Nezaket ( $F_{3,542}=1.797$  ;

$p > 0.5$ ) ve Centilmenlik ( $F_{3,542}=1.802$  ;  $p > 0.5$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ancak katılımcıların Özgecilik ( $F_{3,542}=3.196$  ;  $p < 0.5$ ) ve Sivil Erdem ( $F_{3,542}=3.012$  ;  $p < 0.5$ ) boyutlarına ilişkin algı düzeylerine bakıldığında mesleki kıdem değişkeni ile arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir. Bu fark 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin özgecilik ve sivil erdem boyutlarına yönelik algılarının 6-10, 11-15, 15 ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlere nispeten daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

#### 4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında örgütsel sessizlik ölçeği (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon) ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdem) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 14’de örgütsel sessizlik davranışı boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

**Tablo 14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları**

Örgütsel Sessizlik	n	$\bar{X}$	SS
Okul Ortamı	546	3.202	.810
Duygu	546	3.442	.872
Sessizliğin Kaynağı	546	3.124	.837
Yönetici	546	3.418	.991
İzolasyon	546	3.267	.916
Örgütsel Sessizlik Toplam	546	3.291	.701

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geneline yönelik algıları ( $\bar{x} = 3.29$ ) Katılıyorum düzeyinde ( $\bar{x} = 2.61-3.40$ ) gerçekleşmiştir. Ölçeğin boyutları açısından en yüksek algılar Duygu ( $\bar{x} = 3.442$ ) boyutunda ortaya çıkmıştır, bu boyutu sırasıyla Yönetici ( $\bar{x} = 3.418$ ), İzolasyon ( $\bar{x} = 3.267$ ), Okul Ortamı ( $\bar{x} = 3.202$ ) ve Sessizliğin Kaynağı ( $\bar{x} = 3.124$ ) boyutları takip etmiştir. Bu ortalamalar, öğretmenlerin kendi okullarında örgütsel sessizlik davranışlarının gösterilme derecesinin oldukça yüksek olduğu algısı geliştirdiklerini göstermektedir.

Örgütsel sessizlik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik analizler aşağıda yer almaktadır.

#### 4.2.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik t testi Sonuçları

Cinsiyet değişkeninin katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15. Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği t Testi Bulguları**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1: Okul ortamı</b>								
1.Kadın	260	3.279	.777	3.216	.073	544	2.110	.035*
2.Erkek	286	3.133	.833					
<b>Boyut 2: Duygu</b>								
1.Kadın	260	3.498	.831	2.481	.116	544	1.417	.157
2.Erkek	286	3.392	.907					
<b>Boyut 3: Sessizliğin Kaynağı</b>								
1.Kadın	260	3.153	.772	5.940	.015	542	.764	.445
2.Erkek	286	3.099	.893					
<b>Boyut 4: Yönetici</b>								
1.Kadın	260	3.495	.934	3.097	.079	544	1.741	.082
2.Erkek	286	3.347	1.037					
<b>Boyut 5: İzolasyon</b>								
1.Kadın	260	3.300	.877	2.627	.106	544	.808	.420
2.Erkek	286	3.237	.950					
<b>Örgütsel Sessizlik Toplam</b>								
1.Kadın	260	3.345	.653	6.547	.011	543	1.735	.083
2.Erkek	286	3.241	.740					

Araştırmaya katılıp ölçekleri cevaplayan katılımcıların örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcı algılarının Duygu (t=1.417; p=.157), Sessizliğin Kaynağı (t=.764 ; p=.445), Yönetici (t=1.741 ; p=.082) ve İzolasyon (t=.808 ; p=.420) boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarında kadınların algıları erkeklere nispeten yüksek olmasına rağmen aradaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak Okul Ortamı (t=2.110 ; p=.035) boyutuna ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu bulguya göre kadın öğretmenlerin okul ortamı boyutuna

yönelik algıları ( $\bar{x}=3.279$ ) erkek öğretmenlerin algılarına ( $\bar{x}=3.133$ ) nispeten daha yüksek ve istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlıdır.

#### **4.2.2. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Yaş değişkeninin katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 16’da verilmiştir.



**Tablo 16. Yaş Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Yaş	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Okul Ortamı</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.266	G.	6.053	2	3.026	4.678	.010	1>2 3>2
(2) 30-39 yaş	260	3.103	Arası	351.334	543	.647			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.439	G. İçi Toplam	357.387	545				
Toplam	546	3.202					Levene (F= 2.700, p= .030)		
<b>Boyut 2: Duygu</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.454	G.	.096	2	.048	.063	.939	---
(2) 30-39 yaş	260	3.428	Arası	414.568	543	.763			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.459	G. İçi Toplam	414.663	545				
Toplam	546	3.442					Levene (F= 1.157, p= .329)		
<b>Boyut 3: Sessizliğin Kaynağı</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.123	G.	.143	2	.072	.102	.903	---
(2) 30-39 yaş	260	3.117	Arası	382.108	543	.704			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.178	G. İçi Toplam	382.251	545				
Toplam	546	3.125					Levene (F= .970, p= .424)		
<b>Boyut 4: Yönetici</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.477	G.	1.951	2	.975	.993	.371	---
(2) 30-39 yaş	260	3.386	Arası	533.285	543	.982			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.282	G. İçi Toplam	535.236	545				
Toplam	546	3.418					Levene (F=1.429, p= .223)		
<b>Boyut 5: İzolasyon</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.214	G.	2.165	2	1.082	1.292	.276	---
(2) 30-39 yaş	260	3.285	Arası	454.862	543	.838			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.444	G. İçi Toplam	457.027	545				
Toplam	546	3.267					Levene (F= .602, p= .661)		
<b>Örgütsel Sessizlik Toplam</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.307	G.	.470	2	.235	.477	.621	---
(2) 30-39 yaş	260	3.264	Arası	267.557	543	.493			
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.360	G. İçi Toplam	268.027	545				
Toplam	546	3.291					Levene (F=1.656, p= .159)		

Tablo 16'ya göre çalışanların yaşlarının onların Örgütsel Sessizlik Ölçeğine yönelik algılarını Duygu ( $F_{2,543}=0.063$  ;  $p= .939$ ), Sessizliğin Kaynağı ( $F_{2,543}= .102$  ;  $p= .903$ ). Yönetici ( $F_{2,543}= .993$  ;  $p= .371$ ) ve İzolasyon ( $F_{2,543}=1.292$  ;  $p= .276$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak katılımcıların Okul Ortamı ( $F_{2,543}=4.678$  ;  $p= .010$ ) boyutuna ilişkin algı düzeylerine yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın; 30-39 yaş aralığındaki öğretmen algılarının 20-29 yaş aralığı ile 40 ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlere nispeten daha düşük olmasından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır.



### **4.2.3. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Branş değişkeninin katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınıanmıştır. Bu bulgular Tablo 17’de verilmiştir.



**Tablo 17. Branş Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Branş	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Okul Ortamı</b>									
1. Sayısal	153	3.243	G. Arası G. İçi Toplam	1.787 355.60 357.39	4 541 545	.447 .657	.680	.606	—
2. Dil	177	3.199							
3. Sosyal	102	3.154							
4. Sanat	64	3.289							
5. Bilişim	50	3.075							
Toplam	546	3.202	Levene (F= 2.756, p= .027)						
<b>Boyut 2: Duygu</b>									
1. Sayısal	153	3.405	G. Arası G. İçi Toplam	1.751 412.91 414.66	4 541 545	.438 .763	.573	.682	—
2. Dil	177	3.516							
3. Sosyal	102	3.448							
4. Sanat	64	3.375							
5. Bilişim	50	3.367							
Toplam	546	3.442	Levene (F= .917, p= .454)						
<b>Boyut 3: Sessizliğin Kaynağı</b>									
1. Sayısal	153	3.095	G. Arası G. İçi Toplam	2.718 379.53 382.25	4 541 545	.680 .702	.969	.424	—
2. Dil	177	3.177							
3. Sosyal	102	3.094							
4. Sanat	64	3.225							
5. Bilişim	50	2.960							
Toplam	546	3.124	Levene (F= .358, p= .838)						
<b>Boyut 4: Yönetici</b>									
1. Sayısal	153	3.423	G. Arası G. İçi Toplam	3.048 532.19 535.24	4 541 545	.762 .984	.775	.542	—
2. Dil	177	3.458							
3. Sosyal	102	3.412							
4. Sanat	64	3.479							
5. Bilişim	50	3.193							
Toplam	546	3.418	Levene (F= .513, p= .726)						
<b>Boyut 5: İzolasyon</b>									
1. Sayısal	153	3.250	G. Arası G. İçi Toplam	1.211 455.81 457.03	4 541 545	.303 .843	.359	.838	-----
2. Dil	177	3.292							
3. Sosyal	102	3.216							
4. Sanat	64	3.365							
5. Bilişim	50	3.208							
Toplam	546	3.267	Levene (F= .395, p= .813)						
<b>Örgütsel Sessizlik Toplam</b>									
1. Sayısal	153	3.283	G. Arası G. İçi Toplam	1.378 266.65 268.03	4 541 545	.345 .493	.699	.593	—
2. Dil	177	3.328							
3. Sosyal	102	3.265							
4. Sanat	64	3.347							
5. Bilişim	50	3.160							
Toplam	546	3.291	Levene (F= .601, p= .662)						

Tablo 17’de çalışanların branşlarının onların Örgütsel Sessizlik Ölçeğine yönelik algılarını ölçek genelinde anlamlı düzeyde farklılaştırmadığını göstermektedir ( $F_{4,541} = .699$  ;  $p = .593$ ). Benzer şekilde ölçeğin Okul Ortamı ( $F_{4,541} = .680$  ;  $p = .606$ ), Duygu ( $F_{4,541} = .573$  ;  $p = .682$ ), Sessizliğin Kaynağı ( $F_{4,541} = .969$  ;  $p = .424$ ), Yönetici ( $F_{4,541} = .775$  ;  $p = .542$ ) ve İzolasyon ( $F_{4,541} = .359$  ;  $p = .838$ ) boyutlarında da branşa göre algılar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Başka bir deyişle, katılımcıların branşları onların kendi okullarında sergilenen örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmamıştır.

#### 4.2.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları

Medeni durum değişkeninin katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18. Medeni Durum Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği t Testi Bulguları**

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1: Okul ortamı</b>								
1.Evli	325	3.196	.823					
2.Bekâr	221	3.211	.792	.899	.343	544	-.218	.828
<b>Boyut 2: Duygu</b>								
1.Evli	325	3.441	.875					
2.Bekâr	221	3.443	.871	.007	.931	474	-.032	.975
<b>Boyut 3: Sessizliğin Kaynağı</b>								
1.Evli	325	3.103	.847					
2.Bekâr	221	3.157	.824	.588	.444	544	-.736	.462
<b>Boyut 4: Yönetici</b>								
1.Evli	325	3.358	1.034					
2.Bekâr	221	3.505	.919	4.625	.032	506	-1.747	.081
<b>Boyut 5: İzolasyon</b>								
1.Evli	325	3.294	.949					
2.Bekâr	221	3.226	.865	4.215	.041	499	.868	.386
<b>Örgütsel Sessizlik Toplam</b>								
1.Evli	325	3.278	.732					
2.Bekâr	221	3.309	.655	6.192	.013	505	-.504	.615

Araştırmaya katılıp ölçekleri cevaplayan katılımcıların örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcı algılarının Okul ortamı ( $t=-.218$ ;  $p=.828$ ), Duygu ( $t=-.032$  ;  $p=.975$ ), Sessizliğin Kaynağı ( $t=-.736$  ;  $p=.462$ ), Yönetici ( $t=-1.747$  ;  $p=.081$ ) ve İzolasyon ( $t=.868$  ;  $p=.386$ ) boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici boyutlarında bekâr öğretmenlerin algıları evli öğretmenlerin algılarına nispeten düşük olmasına rağmen aradaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulguya göre bekâr öğretmenlerin kendi okullarındaki örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin algıları ( $\bar{x}=3.309$ ), evli öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarına ( $\bar{x}=3.278$ ) nispeten daha yüksektir.

#### 4.2.5. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları

Eğitim durumu değişkeninin katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19. Eğitim Durumu Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği t Testi Bulguları**

Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1:Okul ortamı</b>								
1.Lisans	515	3.196	.808	.191	.662	544	-.794	.428
2.Yüksek Lisans	31	3.314	.849					
<b>Boyut 2:Duygu</b>								
1.Lisans	515	3.428	.871	.024	.876	544	-1.478	.140
2.Yüksek Lisans	31	3.667	.873					
<b>Boyut 3:Sessizliğin Kaynağı</b>								
1. Lisans	515	3.103	.834	.000	1.000	544	-2.471	.014*
2.Yüksek Lisans	31	3.484	.829					
<b>Boyut 4:Yönetici</b>								
1. Lisans	515	3.414	.999	1.791	.181	544	-.383	.702
2.Yüksek Lisans	31	3.484	.856					
<b>Boyut 5:İzolasyon</b>								
1. Lisans	515	3.265	.927	3.223	.073	544	-.147	.883
2.Yüksek Lisans	31	3.290	.713					
<b>Örgütsel Sessizlik Toplam</b>								
1. Lisans	515	3.281	.704	.699	.403	544	-1.286	.199
2.Yüksek Lisans	31	3.448	.638					

Katılımcıların örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcı algılarının Okul Ortamı ( $t=-.794$  ;  $p=.428$ ), Duygu ( $t=-1.478$  ;  $p=.140$ ), Yönetici ( $t=-.383$  ;  $p=.702$ ) ve İzolasyon ( $t=-.147$  ;  $p=.883$ ) boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Okul ortamı, duygu, yönetici ve izolasyon boyutlarında yüksek lisans mezunlarının algıları lisans mezunlarının algılarına nispeten yüksek olmasına rağmen aradaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak Sessizliğin Kaynağı ( $t=-2.471$ ;  $p=.014$ ) boyutuna ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu bulguya göre yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin sessizliğin kaynağı boyutuna yönelik algıları ( $\bar{x} =3.103$ ) lisans mezunu olan öğretmenlerin algılarına ( $\bar{x} =3.484$ ) nispeten daha yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

#### **4.2.6. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Mesleki kıdem değişkeninin katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20. Mesleki Kıdem Değişkeni açısından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Okul Ortamı</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.228	G. Arası G. İçi Toplam	2.333	3	.778	1.187	.314	—
(2) 6-10 yıl	143	3.163		355.05	542	.655			
(3) 11-15 yıl	62	3.068		357.39	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.325							
Toplam	546	3.202				Levene (F= 3.616. p= .013)			
<b>Boyut 2: Duygu</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.426	G. Arası G. İçi Toplam	.454	3	.151	.198	.898	—
(2) 6-10 yıl	143	3.434		414.21	542	.764			
(3) 11-15 yıl	62	3.516		414.66	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.465							
Toplam	546	3.442				Levene (F= 1.334. p= .263)			
<b>Boyut 3: Sessizliğin Kaynağı</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.122	G. Arası G. İçi Toplam	1.346	3	.449	.638	.591	—
(2) 6-10 yıl	143	3.148		380.90	542	.703			
(3) 11-15 yıl	62	3.006		382.25	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.211							
Toplam	546	3.124				Levene (F=.610. p=.608)			
<b>Boyut 4: Yönetici</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.507	G. Arası G. İçi Toplam	5.645	3	1.882	1.926	.124	—
(2) 6-10 yıl	143	3.366		529.59	542	.977			
(3) 11-15 yıl	62	3.242		535.24	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.277							
Toplam	546	3.418				Levene (F= 1.164. p= .323)			
<b>Boyut 5: İzolasyon</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.242	G. Arası G. İçi Toplam	4.961	3	1.654	1.983	.116	—
(2) 6-10 yıl	143	3.329		452.07	542	.834			
(3) 11-15 yıl	62	3.075		457.03	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.459							
Toplam	546	3.267				Levene (F= .228. p= .877)			
<b>Örgütsel Sessizlik Toplam</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.305	G. Arası G. İçi Toplam	.969	3	.323	.656	.580	—
(2) 6-10 yıl	143	3.288		267.06	542	.493			
(3) 11-15 yıl	62	3.182		268.03	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.348							
Toplam	546	3.291				Levene (F= 2.518. p= .057)			

Tablo 20’de çalışanların mesleki kıdemlerinin onların Örgütsel Sessizlik Ölçeğine yönelik algılarını ölçek genelinde anlamlı düzeyde farklılaştırmadığını göstermektedir ( $F_{3,542}=.656$ ;  $p=.580$ ). Benzer şekilde ölçeğin Okul Ortamı ( $F_{3,542}=1.187$ ;  $p=.314$ ), Duygu ( $F_{3,542}=.198$ ;  $p=.898$ ), Sessizliğin Kaynağı ( $F_{3,542}=.638$ ;  $p=.591$ ), Yönetici ( $F_{3,542}= 1926$ ;  $p=.124$ ) ve İzolasyon ( $F_{3,542}=1.983$ ;  $p=.116$ ) boyutlarında da mesleki kıdeme göre algılar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Başka bir deyişle, katılımcıların mesleki kıdemleri onların kendi okullarında sergilenen örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmamıştır.

#### 4.3. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örgütsel tükenmişlik ölçeği (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdem) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 21’de örgütsel tükenmişlik davranışı boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

**Tablo 21. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları**

Örgütsel Tükenmişlik	n	$\bar{X}$	SS
Duygusal tükenme	546	2.451	.931
Duyarsızlaşma	546	2.224	.941
Kişisel Başarı Hissi	546	3.618	.789
Örgütsel Tükenmişlik Toplam	546	2.764	.596

Katılımcıların Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin geneline yönelik algıları ( $\bar{x} = 2.76$ ) Kararsızım düzeyinde ( $\bar{x} = 2.61 - 3.40$ ) gerçekleşmiştir. Ölçeğin boyutları açısından en yüksek algılar Kişisel Başarı Hissi boyutunda ortaya çıkmıştır ( $\bar{x} = 3.618$ ). Bu boyutu sırasıyla Duygusal Tükenme ( $\bar{x} = 3.618$ ) ve Duyarsızlaşma ( $\bar{x} = 2.224$ ) boyutları takip etmiştir. Bu ortalamalar, öğretmenlerin kendi tükenmişliklerine ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik analizler aşağıda yer almaktadır.

### 4.3.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları

Cinsiyet değişkeninin katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22. Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği t Testi Bulguları**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>								
1.Kadın	259	2.356	.877	3.699	.055	544	-1.537	.125
2.Erkek	287	2.509	.976					
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>								
1.Kadın	259	2.203	.937	.453	.501	544	-.497	.619
2.Erkek	287	2.243	.946					
<b>Boyut 3: Kişisel Başarı Hissi</b>								
1.Kadın	259	3.566	.798	.041	.839	544	-1.471	.142
2.Erkek	287	3.665	.779					
<b>Örgütsel Tükenmişlik Toplam</b>								
1.Kadın	259	2.719	.579	1.365	.243	544	-1.712	.088
2.Erkek	287	2.806	.610					

Araştırmaya katılıp ölçekleri cevaplayan katılımcıların örgütsel tükenmişlik boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcı algılarının Duygusal Tükenme ( $t=-1.537$  ;  $p=.125$ ), Duyarsızlaşma ( $t=-.497$  ;  $p=.619$ ) ve Kişisel Başarı Hissi ( $t=-1.471$  ;  $p=.142$ ) boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarında erkeklerin algıları kadınlara nispeten yüksek olmasına rağmen aradaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Başka bir deyişle, cinsiyet değişkeni katılımcıların kendi tükenmişlik algılarını anlamlı düzeyde farklılaştırmamıştır.



### 4.3.2. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş değişkeninin katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23. Yaş Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Yaş	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>									
(1) 20-29 yaş	241	2.333	G. Arası G. İçi Toplam	7.529	2	3.765 .857	4.393*	.013	1>2 1>3
(2) 30-39 yaş	260	2.515		465.361	543				
(3) 40 yaş ve üstü	45	2.714		472.890	545				
Toplam	546	2.451					Levene (F= 1.032. p= .390)		
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>									
(1) 20-29 yaş	241	2.147	G. Arası G. İçi Toplam	3.327	2	1.664 .882	1.885	.153	---
(2) 30-39 yaş	260	2.265		479.154	543				
(3) 40 yaş ve üstü	45	2.404		482.481	545				
Toplam	546	2.224					Levene (F= 1.096. p= .358)		
<b>Boyut 3: Kişisel Başarı Hissi</b>									
(1) 20-29 yaş	241	3.609	G. Arası G. İçi Toplam	1.305	2	.652 .622	1.048	.351	---
(2) 30-39 yaş	260	3.599		337.968	543				
(3) 40 yaş ve üstü	45	3.781		339.273	545				
Toplam	546	3.618					Levene (F= 1.839. p= .120)		
<b>Örgütsel Tükenmişlik Toplam</b>									
(1) 20-29 yaş	241	2.696	G. Arası G. İçi Toplam	3.155	2	1.578 .351	4.490*	.012	1>3
(2) 30-39 yaş	260	2.793		190.778	543				
(3) 40 yaş ve üstü	45	2.966		193.933	545				
Toplam	546	2.765					Levene (F=1.137. p= .338)		

Tablo 23’e göre öğretmen yaşlarının onların Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine yönelik algılarını Duyarsızlaşma ( $F_{2,543}=1.885$ ;  $p = .153$ ) ve Kişisel Başarı Hissi ( $F_{2,543}=1.048$ ;  $p= .351$ ) boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak katılımcıların Duygusal Tükenme ( $F_{2,543}=4.393$ ;  $p = .013$ ) boyutunda ve ölçek toplamında ( $F_{2,543}=4.490$ ;  $p = .012$ ) algıları anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi Duygusal Tükenme boyutunda 20-29 yaş aralığında olan öğretmenlerin algılarının 30-39 yaş ile 40 yaş ve üstü grupta olan öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde daha düşük

çıkmıştır. Ölçek toplamında ise 20-29 yaş aralığında olanların algı ortalamaları 50 yaş ve üstü grupta olanlara göre nispeten daha düşük çıkmıştır.

#### 4.3.3. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branş değişkeninin katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 24’de verilmiştir.

**Tablo 24. Branş Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Branş	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>									
1. Sayısal	153	2.554	G. Arası G. İçi Toplam	3.502 469.39 472.89	4 541 545	.876 .868	1.009	.402	—
2. Dil	177	2.394							
3. Sosyal	102	2.413							
4. Sanat	64	2.523							
5. Bilişim	50	2.322							
Toplam	546	2.451	Levene (F= 2.392. p= .050)						
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>									
1. Sayısal	153	2.328	G. Arası G. İçi Toplam	6.170 476.31 482.48	4 541 545	1.542 .880	1.752	.137	—
2. Dil	177	2.184							
3. Sosyal	102	2.208							
4. Sanat	64	2.322							
5. Bilişim	50	1.956							
Toplam	546	2.224	Levene (F= 1.001. p= .407)						
<b>Boyut 3: Kişisel Başarı Hissi</b>									
1. Sayısal	153	3.569	G. Arası G. İçi Toplam	6.236 333.04 339.27	4 541 545	1.559 .616	2.532	.040*	5>1 5>2 5>3 5>4
2. Dil	177	3.536							
3. Sosyal	102	3.654							
4. Sanat	64	3.676							
5. Bilişim	50	3.912							
Toplam	546	3.618	Levene (F= 1.081. p= .365)						
<b>Örgütsel Tükenmişlik Toplam</b>									
1. Sayısal	153	2.817	G. Arası G. İçi Toplam	1.484 192.45 193.93	4 541 545	.371 .356	1.043	.384	—
2. Dil	177	2.705							
3. Sosyal	102	2.758							
4. Sanat	64	2.840							
5. Bilişim	50	2.730							
Toplam	546	2.764	Levene (F= .827. p= .508)						

Tablo 24’de çalışanların branşlarının onların Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine yönelik algılarının Duygusal Tükenme ( $F_{4,541}=1.009$  ;  $p=.402$ ) ve Duyarsızlaşma ( $F_{4,541}=1.752$  ;  $p=.137$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ancak katılımcıların Kişisel Başarı Hissi ( $F_{4,541}=2.532$  ;  $p=.040$ ) boyutuna ilişkin algı düzeylerine bakıldığında branş değişkeninin anlamlı farklılaşmaya neden olduğu görülmektedir. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın; bilişim alanındaki öğretmenlerin kişisel başarı hissi boyutuna yönelik algılarının sayısal, dil, sosyal ve sanat alanındaki öğretmenlere nispeten daha yüksek olmasından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır

#### 4.3.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları

Medeni durum değişkeninin katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Bu bulgular Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25. Medeni Durum Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği t Testi Bulguları**

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>								
1. Evli	325	2.486	.924					
2. Bekâr	221	2.399	.943	.249	.618	544	1.071	.285
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>								
1. Evli	325	2.233	.962					
2. Bekâr	221	2.212	.910	.856	.355	544	.254	.800
<b>Boyut 3: Kişisel Başarı Hissi</b>								
1. Evli	325	3.664	.745					
2. Bekâr	221	3.551	.847	5.469	.020*	431	1.610	.108
<b>Örgütsel Tükenmişlik Toplam</b>								
1. Evli	325	2.794	.585					
2. Bekâr	221	2.721	.611	.016	.898	458	1.407	.160

Katılımcıların örgütsel tükenmişlik boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcı algılarının Duygusal Tükenme ( $t=1.071$ ;  $p=.285$ ), Duyarsızlaşma ( $t=.254$ ;  $p=.800$ ), Kişisel Başarı Hissi ( $t=1.610$ ;  $p=.108$ ) boyutlarına ilişkin algılarının medeni

durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Ölçek genelinde evli öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik boyutlarına ilişkin algıları bekâr öğretmenlerin algılarına nispeten yüksek olmasına rağmen aradaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

#### 4.3.5. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik t Testi Sonuçları

Eğitim durumu değişkeninin katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınıanmıştır. Bu bulgular Tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26. Eğitim Durumu Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği t Testi Bulguları**

Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t Testi		
				F	p	SD	t	p
<b>Boyut 1:Duygusal Tükenme</b>								
1.Lisans	515	2.451	.919	1.106	.293	540	.488	.626
2.Yüksek Lisans	31	2.448	1.133					
<b>Boyut 2:Duyarsızlaşma</b>								
1.Lisans	515	2.222	.935	1.111	.292	540	.106	.915
2.Yüksek Lisans	31	2.252	1.051					
<b>Boyut 3:Kişisel Başarı Hissi</b>								
1. Lisans	515	3.613	.792	.054	.816	540	-.493	.622
2.Yüksek Lisans	31	3.702	.746					
<b>Örgütsel Tükenmişlik Toplam</b>								
1. Lisans	515	2.762	.590	.442	.507	540	.091	.927
2.Yüksek Lisans	31	2.800	.706					

Araştırmaya katılıp ölçekleri cevaplayan katılımcıların örgütsel tükenmişlik boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcı algılarının Duygusal Tükenme (t=.488; p=.626), Duyarsızlaşma (t=.106; p=.915), Kişisel Başarı Hissi (t=-.493; p=.622) boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Katılımcıların lisans ya da yüksek lisans mezunu olmaları onların kendi tükenmişliklerine yönelik algılarını farklılaştırmamıştır.

#### 4.3.6. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Tükenmişlik Davranışına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki kıdem değişkeninin katılımcıların örgütsel tükenmişlik algılarında farklılaşmaya neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile sınımlanmıştır. Bu bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27. Mesleki Kıdem Değişkeni açısından Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları**

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Var. Kay.	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	Fark
<b>Boyut 1: Duygusal Tükenme</b>									
(1) 1-5 yıl	288	2.296	G. Arası G. İçi Toplam	17.613	3	5.871 .840	6.989	.000*	4>1
(2) 6-10 yıl	143	2.573		455.28	542				4>2
(3) 11-15 yıl	62	2.557		472.89	545				4>3
(4) 15 yıl ve üstü	53	2.836							
Toplam	546	2.451				Levene (F= 1.064. p= .364)			
<b>Boyut 2: Duyarsızlaşma</b>									
(1) 1-5 yıl	288	2.114	G. Arası G. İçi Toplam	7.651	3	2.550 .876	2.911	.034*	4>1
(2) 6-10 yıl	143	2.340		474.83	542				4>2
(3) 11-15 yıl	62	2.316		482.48	545				4>3
(4) 15 yıl ve üstü	53	2.404							
Toplam	546	2.224				Levene (F= .488. p= .691)			
<b>Boyut 3: Kişisel Başarı Hissi</b>									
(1) 1-5 yıl	288	3.588	G. Arası G. İçi Toplam	3.331	3	1.110 .620	1.791	.148	—
(2) 6-10 yıl	143	3.679		335.94	542				
(3) 11-15 yıl	62	3.480		339.27	545				
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.778							
Toplam	546	3.618				Levene (F=2.322. p=.074)			
<b>Örgütsel Tükenmişlik Toplam</b>									
(1) 1-5 yıl	288	2.666	G. Arası G. İçi Toplam	7.321	3	2.440 .344	7.088	.000*	4>1
(2) 6-10 yıl	143	2.864		186.61	542				4>2
(3) 11-15 yıl	62	2.784		193.93	545				4>3
(4) 15 yıl ve üstü	53	3.006							
Toplam	546	3.764	186.61	3.8315		Levene (F= .454. p= .715)			

Tablo 27’de çalışanların mesleki kıdemlerinin onların Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine yönelik algılarının Kişisel Başarı Hissi ( $F_{4,541} = 1.791$ ;  $p = .148$ ) boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak katılımcıların Duygusal Tükenme ( $F_{4,541} = 6.989$ ;  $p = .000$ ) ve Duyarsızlaşma ( $F_{4,541} = 2.911$ ;  $p = .034$ ) boyutlarına

ilişkin algı düzeyleri mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın; bilişim alanındaki öğretmenlerin kişisel başarı hissi boyutuna yönelik algılarının 15 ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik ölçeğine yönelik algılarının 1-5, 6-10, 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere nispeten daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca katılımcıların mesleki kıdemlerinin onların Örgütsel tükenmişlik Ölçeğine yönelik algıları ölçek toplamında anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Bu bulguya göre; katılımcıların mesleki kıdemleri arttıkça örgütsel tükenmişlikleri de artış göstermektedir.

#### 4.4. Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

Araştırmanın üç değişkenini oluşturan Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi Pearson Momentler Katsayısı yoluyla hesaplanmış ve bulgular Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28. Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları**

Ölçekler		Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Tükenmişlik
Örgütsel Vatandaşlık	r	1		
	p			
Örgütsel Sessizlik	r	.038	1	
	p	.073		
Örgütsel Tükenmişlik	r	-.121	.272	1
	p	.004	.000	

Tablo 28’e göre Örgütsel Vatandaşlık algıları ile Örgütsel Sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=.038$  ;  $p= .073$ ). Örgütsel Vatandaşlık algıları ile Örgütsel Tükenmişlik algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-.121$  ;  $p= .004$  ). Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları yükseldikçe örgütsel tükenmişlik davranışlarına yönelik algıları düşmektedir ya da örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları düşerken örgütsel tükenmişlik davranışlarına yönelik algılarında artış yaşanmaktadır. Diğer yandan Örgütsel Sessizlik algıları ile Örgütsel Tükenmişlik

algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.272$ ;  $p=.000$ ). Öğretmenlerin kendi okullarındaki örgütsel sessizliğe yönelik algıları artarken kendi örgütsel tükenmişlik algılarında da artış olmaktadır. Benzer şekilde, örgütsel sessizlik algıları düşerken örgütsel tükenmişlik algıları da düşmektedir. Yenel (2016) yaptığı çalışma da örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinde bir azalma meydana gelmektedir. Erdoğan (2011) ise çalışmasında çalışanların dışlanma, değer görmeme, terfi edememe gibi korkular yaşamasından dolayı susmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Bu durum örgütsel vatandaşlık algısı yüksek olan çalışanların örgütsel sessizlik algılarının düşük olduğunu göstermektedir. Çınar, Kocaoğlu ve Alioğulları (2013) ile Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2016) yaptıkları çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulguların araştırmamızın bulguları ile paralellik göstermediği görülmektedir (Yenel, 2016, s.120). Araştırmamızın bulgularına bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel tükenmişlik davranışı arasında negatif yönde düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiden yola çıkarak ilgili literatür taranmış, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar incelenmiştir. Çankır (2017) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir. Tükenmişlik davranışı ve alt boyutu olan duyarsızlaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyli, duygusal tükenme boyutu ile zayıf bir ilişki, kişisel başarı hissi boyutunda ise değerler - 0.70 ile - 0,89 arasında yer alması bu boyut ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek düzeyli bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Sezgin ve Kılınç (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre; duygusal tükenme ile vicdanlılık, yardımseverlik ve erdemlilik boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma boyutu ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan, kişisel başarı boyutu ile vicdanlılık, yardımseverlik, erdemlilik ve centilmenlik

boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Başka şekilde ifade edilecek olursa; öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları azalmakta, kişisel başarı düzeyleri yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışları da artış göstermektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012, s.11). Yücel (2006) tarafından yapılan araştırma da örgütsel vatandaşlık davranışı ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış yaşanırken tükenmişlik davranışlarını gösterme düzeyi düşmekte, tükenmişlik davranışlarında artış yaşanırken de örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi düşmektedir (Yücel, 2006, s.34). Bu bulguların araştırmamızdan elde edilen bulguları destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Durdu (2010) tarafından yapılan araştırmada eğitim denetçilerinin mesleki tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin yardımseverlik, centilmenlik, iç tutarlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmezken, yurttaşlık, kişisel gelişim ve örgüte sadakat duyma alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Eğitim denetçilerinin mesleki tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik ve örgüte sadakat duyma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmezken, kişisel gelişim ve iç tutarlılık boyutları arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Eğitim denetçilerinin mesleki tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı hissi alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin yardımseverlik, yurttaşlık, kişisel gelişim, centilmenlik, iç tutarlılık ve örgüte sadakat duyma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak eğitim denetçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile mesleki tükenmişlikleri arasında genel anlamda negatif bir ilişki olduğu yani; örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme durumu arttıkça tükenmişliğin azaldığı, buna bağlı olarak tükenmişlik arttıkça da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme sıklığının azaldığı söylenebilir. Durdu (2010) tarafından yapılan çalışma da araştırmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir. Meydan, Basım ve Şeşen (2011) tarafından yapılan araştırmada tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık boyutları üzerindeki etkileri incelendiğinde, tüm boyutlar üzerinde yüksek düzeyde, ters yönlü ve doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kahya (2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit



edilmiştir. Örgütsel sessizliğin, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunurken, kişisel başarı hissi boyutu ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Tükenmişlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, birey kaynaklı korkular ve iş kaynaklı korkular arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür. Her iki ana değişkenin alt boyutlarının karşılıklı ilişkilerine bakıldığında ise, yönetsel ve örgütsel nedenler ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında; birey kaynaklı korkular ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ve iş kaynaklı korkular ile yine duygusal tükenme arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Çiftçi, Meriç ve Meriç (2015) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aktaş ve Şahin (2005) katılımcıların örgütsel sessizlik davranışları ile tükenmişlik algılarını karşılaştırdıkları araştırmada, sessiz kalan grubun tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu sonucun örgütsel bağlamda tersten yorumlandığında yönetime katılan ve söz hakkı tanınan çalışanların tükenmişlik algılarının daha düşük olacağı şeklinde öngörülebileceğini belirtmişlerdir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

#### 5.1. Sonuçlar

Araştırmada kullanılan ölçekleri 2016-2017 eğitim öğretim yılında Bingöl ilindeki ortaokullarda görev yapmakta olan toplam 546 öğretmen cevaplamıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında %47.4'ü (259 kişi) kadın, %52.6'sı (287 kişi) erkektir. Ölçeklere cevap veren katılımcıların %47.6'sının (260 kişi) 30-39 yaş aralığında, %44.1'inin (241 kişi) 20-29 yaş aralığında, %6.2'sinin (34 kişi) 40-49 yaş aralığında, %2'sinin (11 kişi) 50 yaş üstü aralığındadır. Katılımcıların %32.4'ünü (177 kişi) Türkçe-İngilizce, %28.0'ını (153 kişi) Matematik- Fen Bilgisi, %18.7'sini (102 kişi) Din Kültürü ve Sosyal Bilgiler, %11.7'sini (64 kişi) Beden-Müzik-Görsel Sanatlar, %9.2'sini (50 kişi) ise PDR-Teknoloji Tasarım-Bilişim Teknolojileri öğretmenleri oluşturmaktadır. Katılımcıların %59.5'inin (325 kişi) evli, %40.5'inin (221 kişi) ise bekar, %94.3'ünün (515 kişi) lisans mezunu, %5.7'sinin (31 kişi) ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %52.5'ini (288 kişi) 1-5 yıl, %26.2'sini (143 kişi) 6-10 yıl, %11.4'ünü (62 kişi) 11-15 yıl, %9.7'sini (53 kişi) 15 ve üstü hizmet süresine sahip olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin geneline yönelik algıları ( $\bar{x} = 3.86$ ) olup Katılıyorum düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu bulgu, katılımcıların kendilerinin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri algısına sahip olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde Çelik (2007) işletmeler ve sektörler üzerine yaptığı çalışma ile Kaya (2015) öğretmenler üzerine yaptığı çalışma ile örgütsel vatandaşlık düzeylerine yönelik algıları yüksek seviyede bulmuşlardır.

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geneline yönelik algıları ( $\bar{x} = 3.29$ ) Orta düzeyde bulunmuştur. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel konularda fikirlerini beyan etmekten çekindiklerini, yöneticiler tarafından kararlara katılımlarının sağlanmadığını ve bu nedenle bazen sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Katılımcıların Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin geneline yönelik algıları ( $\bar{x} = 2.76$ ) Orta düzeyde olup aralığın alt sınırına oldukça yakındır. Bu bulguya göre öğretmenler, kendilerinin tükenmişlik düzeylerini çok yüksek göstermediklerine işaret etmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Özgecilik, Vicdanlılık, Centilmenlik ve Sivil Erdem boyutlarına yönelik algılarda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Kadınların Nezaket boyutuna yönelik algıları erkeklere nispeten daha yüksektir ve farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Kaya (2015) yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Öte yandan Mercan (2006) ve İpek (2012) yaptıkları çalışmalarda örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin geneline bakıldığında yaş değişkeni algılar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Bu durum, katılımcıların yaşlarının onların kendi okullarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığını göstermektedir. Kalkan (2013) tarafından yapılan çalışma, bu bulguyu doğrular niteliktedir. Öztürk (2009) yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaş değişkenine göre anlamlılık oluşturacak şekilde farklılaştığı sonucuna varmıştır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin genelinde branş değişkeni algılar üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır. Bu durum, katılımcıların branşlarının onların kendi örgütsel vatandaşlık algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığını göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin Özgecilik, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil Erdem boyutlarında medeni durum algılar arasında anlamlı bir farklılığa neden olmazken, bekâr öğretmenlerin vicdanlılık boyutuna ilişkin algıları evli öğretmenlere nispeten daha yüksek çıkmıştır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin geneline bakıldığında eğitim durumu algılar arasında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır. Bu durum katılımcıların lisans ya da yüksek lisans mezunu olmalarının onların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığını göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin Vicdanlılık, Nezaket ve Centilmenlik boyutlarında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, 1-5 yıl arasında

mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin Özgeçmişlik ve Sivil Erdem boyutlarına yönelik algıları 6-10, 11-15, 15 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlere nispeten daha yüksek çıkmıştır. Öztürk (2009) yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile çalışma süresi arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum örneklem grubunun örgütsel vatandaşlık algılarının farklı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon boyutlarında algılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken Okul Ortamı boyutuna ilişkin algıların kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların erkeklerin bulunduğu ortamlarda konuşmaktan çekindiklerini ve sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Milliken 2000 yılında yaptığı çalışmada cinsiyetin sessizlik davranışını etkileyen önemli bir değişken olduğunu vurgulamıştır. LePine ve Van Dyne (1998) yaptıkları çalışmada erkeklerin düşüncelerini ifade ederken daha rahat olduklarını kadınların erkeklerin varlığında daha az konuştuklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Kahveci (2010) ve Alioğulları (2012) tarafından yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldıkları ve problemleri daha az dillendirdikleri sonucuna varmışlardır. Afşar (2012) ise "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi" konulu araştırmasında erkeklerin sessizlik algılarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon boyutlarında yaş değişkenine göre algılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, Okul Ortamı boyutunda 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların algıları 20-29 ve 40-49 yaş aralığındaki katılımcılara nispeten daha düşük çıkmıştır. Yarmacı (2018) "İş Görenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği" adlı çalışmasında örgütsel sessizlik davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Afşar (2012), Özdemir ve Uğur (2013) ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İlgili literatür incelendiğinde elde edilen bulguların bu çalışmanın bulgularını doğrular nitelikte olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin geneline branş değişkeni algılar arasında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır. Bu durum öğretmen branşlarının onların kendi okullarında sergilenen örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik algılarını anlamlı bir şekilde

farklılaştırmadığını göstermektedir. Kahveci (2010) çalışmasında Sosyal alanlar grubunda olan öğretmenlerin kendilerini daha rahat ifade ettikleri, Dil grubundaki öğretmenlerin ise sessizliği tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Aydın (2016) yaptığı çalışmada da örgütsel sessizlik ile branş değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin genelinde medeni durum değişkeni algılar arasında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır. Yarmacı (2018) çalışmasında örgütsel sessizlik ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2016) ise yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ile medeni durum değişkeni arasında Sessizliğin Kaynağı ve Duygu boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, Yönetici, İzolasyon ve Okul Ortamı boyutlarında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Okul Ortamı, Duygu, Yönetici ve İzolasyon boyutlarında eğitim durumu algılar arasında anlamlı bir farklılığa neden olmazken, yüksek lisans mezunlarının sessizliğin kaynağı boyutuna ilişkin algıları lisans mezunlarına nispeten daha yüksek çıkmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin genelinde mesleki kıdem algılar arasında anlamlı düzeyde farklılıklara neden olmamıştır. Özdemir ve Uğur (2013) kamu ve özel sektör çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında benzer sonuca ulaşmış ve örgütsel sessizlik algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Bu durum her iki çalışmanın bulgularının birbirini destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. Öte yandan Algin (2014) ise çalışmasında örgütsel sessizlik ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğunu ve 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının hizmet süresi fazla olanlara göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin genelinde cinsiyet değişkeni algılar arasında anlamlı düzeyde farklılığa neden olmamıştır. Sarıkaya (2007), Alkan (2014) ve Özkan (2017) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkeni ile örgütsel tükenmişlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Hissi boyutlarında yaş değişkeni algılar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmazken, Duygusal Tükenme boyutunda ve Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin geneline ilişkin algıların anlamlı şekilde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Sarıkaya (2007) örgütsel tükenmişlik

algılarının duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutunda farklılaştığı ancak duyarsızlaşma boyutunda yaş değişkeni ile anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Vurdu (2017) yaptığı çalışmada yaş değişkeni ile ilgili benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma boyutlarında branş değişkeni algılar arasında anlamlı bir oluşturmazken, Kişisel Başarı Hissi boyutunda algılarını anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Bilişim alanındaki öğretmenlerin Kişisel Başarı Hissi boyutuna yönelik algılarının sayısal, dil, sosyal ve sanat alanındaki öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan Kayabaşı (2008) çalışmasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır.

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin geneline bakıldığında medeni durum değişkeni algılar arasında anlamlı düzeyde farklılığa neden olmamıştır. Bu durum evli ya da bekâr olmalarının onların enerji ve güç kaybı yaşamalarına neden olmadığını ve bu açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığını göstermektedir. Filiz (2014)'in ilköğretim öğretmenleriyle yaptığı çalışmada medeni durum değişkeni ile örgütsel tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Arabacı ve Akar (2010) da yaptıkları çalışmada medeni durum değişkeni ile örgütsel tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmışlardır.

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin geneline bakıldığında eğitim durumu değişkeni algılar arasında anlamlı düzeyde farklılığa neden olmamıştır. Vurdu (2017) yaptığı çalışmada eğitim durumu değişkeni ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu arasında doğru orantılı, kişisel başarı hissi boyutu ile ters orantılı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki kıdem, Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin kişisel başarı hissi boyutunda anlamlı bir farklılığa neden olmazken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında ve örgütsel tükenmişlik ölçeğinin genelinde anlamlı farklılıklara neden olmuştur. Karlıdağ ve arkadaşlarının doktorlar üzerine yaptığı çalışmada 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip olanlarda duyarsızlaşma boyutu yüksek çıkarken, 6-10 yıl çalışma süresine sahip olanlarda duygusal tükenme düzeyi düşük bulunmuştur. Gülseren ve arkadaşları tarafından sağlık teknisyenleri ve hemşireler üzerine yapılan çalışmada ise

10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların duyarsızlaşma boyutundan düşük puan aldıkları görülmektedir.

Öğretmelerin kendilerinin Örgütsel Vatandaşlık davranışları sergilemelerine yönelik algıları ile okullarında görülen Örgütsel Sessizlik davranışına yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel Vatandaşlık algıları ile Örgütsel Tükenmişlik” algıları arasında ise negatif yönde düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları yükseldikçe örgütsel tükenmişlik algıları düşmektedir ya da örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları yükselirken örgütsel tükenmişlik algılarında da artış yaşanmaktadır. Diğer yandan Örgütsel Sessizlik algıları ile Örgütsel Tükenmişlik algıları arasında doğrusal, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin kendi okullarındaki örgütsel sessizliğe yönelik algıları artarken kendi örgütsel tükenmişlik algılarında da artış olmaktadır. Benzer şekilde, örgütsel sessizlik algıları düşerken örgütsel tükenmişlik algıları da düşmektedir.

## **5.2. Öneriler**

### **Uygulayıcıya Öneriler**

- Bu araştırmada ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık,örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik algıları arasındaki ilişki durumu incelenmiştir. İlk ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenler ile üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin de örgütsel vatandaşlık,örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin ortaya konulduğu benzer bir araştırma yapılabilir.
- Özel eğitim kurumlarında da benzer çalışmalar yapılarak devlet ve özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin vatandaşlık, sessizlik ve tükenmişlik algıları karşılaştırılabilir.
- Araştırma Bingöl ili ile sınırlıdır. Özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik algıları üzerine detaylı bir araştırma yapılabilir.
- Bölgeler arası farklılıkların oluşturduğu algısal farklılıklar ile ilgili yeni çalışmalar düşünülebilir.

- Yurt dışında ve yurt içinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik ve sessizlik davranışları üzerine araştırmalar yapılarak bu araştırmalar karşılaştırılabilir.

### **Okul Yönetimine Öneriler**

- Öğretmenlerin başarılarının desteklenmesi, görüşlerine değer verilmesi, takdir edilmeleri, cesaretlendirilmeleri neticesinde sessizlik ve tükenmişlik davranışları düşmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyleri artmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin öncülüğünde istenmeyen davranışları azaltmaya ve istenen davranışları arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- Ortak amaç ve çabaların birlikte sürdürüldüğü sosyal bir sistem olan okulda, öğretmenler arasında işbirliği, yardımlaşma ve nezaket gibi olumlu özelliklerin geliştirilmesine yönelik okul temelli uygulamaların artırılması sağlanabilir.
- Okulda ve çalışma yaşamında yaşanan durum ve olaylar karşısında öğretmenlerin sessiz kalmamalarına yönelik özgüvenlerini ve öz-yeterliliklerini artıracak uygulamalar yapılabilir.
- Belirli periyotlarla yapılan sosyal aktiviteler ve manevi teşviklerle öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına sebep oluşturabilecek etmenler ortadan kaldırılabilir.

### **Milli Eğitim Bakanlığı'na Yönelik Öneriler**

- Öğretmenlerin mesleğe seçilmeleri için kişilik özelliklerinin de değerlendirildiği çok aşamalı, alternatif değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı bir seçme sistemi oluşturulabilir.
- Öğretmenlerin tükenmişliklerini en aza indirmek adına görev yapılan eğitim kurumunun öncelik ve özelliklerine göre istihdam koşulları, hizmet puanı, yer değiştirmeler ile yurt dışı eğitim ve görevlerde öncelik, konut desteği ve lojman gibi özendirici imkanlar oluşturulabilir.
- Öğretmenlerin mesleklerine ilişkin gönüllü faaliyetleri ile okul dışı çalışmalarını, yapılacak sınavlar, ve öğrenci başarıları gibi çeşitli ölçütlerin dikkate alındığı ödüllendirme ve kariyer sistemi oluşturulabilir.



## KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi., Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü .*Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), s.205-230.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Algın, İ. (2014).*Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z. D. (2012).*Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Altunbaş, A. (2009). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışma Değerlerinin Analizi (Altındağ İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arabacı, H. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi (Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,10(2), s. 69-96.

- Arık, A. ve Turunç, Ö. (2016). Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü: Isparta Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), s.109-130.
- Aydın, T. (2015). *Gemi Adamlarının Maslach Tükenmişlik Modeli ile İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), s.189-217.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M.E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), s.115.
- Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*. (Geliştirilmiş 4. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S. ve Rozant, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, (83), s.99-104.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 6(2), s.17-18.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baykal, Ö.K. (2013). *Okul İklimi ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Bingöl, D., Naktiyok, A., Işcan, Ö. (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, s.491- 508. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar/ Türkiye.
- Boyar, E. (2011). *Türkiye'de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması*. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), s. 55-74.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), s.121-139.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi*, 20(2), s.95-108.
- Büyüköztürk. Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin veri Analizi El Kitabı*. (16. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.

- Cengil, M. (2010). Din Görevlileri ve Kur'an Kursu Öğreticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Din Bilimleri Journal*, 10(1), s.79-101.
- Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çakar, N. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), s.52-66.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), s.145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), s.117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? (1.Baskı)*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çakır Yıldız, N. ve Güneş, M.Ş. (2017). Örgütsel Stresin. Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), s.45-66.
- Çankır, B. (2017). Akademisyenlerde Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 15(29), s.193-209.
- Çavuş, M.F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), s.10-20.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), s.115-146.

- Çiftçi, D. Ö., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İsten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 8(41), s.996-1007.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik.İş Doyumu. Kuruma Bağlılık ve İsten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çulha, Y. (2017). *Okul Psikolojik Danışmanlarının, Müdürlerinin Liderlik Stilllerini Alguları ile Kendi İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. (2. Baskı). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Demir, M. ve Demir, Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim*, (193), s.184-199.
- Demir Uğur, E. (2017). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma*.Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), s.139.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu. *TİSK Akademi Dergisi*, 4(8), s.145-164.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Alguları ve Öğrenci Başarıları arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı arasındaki İlişki. *MKU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), s.208-223.

- Demirtaş, Z. ve Kahveci, G. (2013). Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), s.167-182.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16(2), s. 83-100.
- Dinç, K. (2008). *Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*. Dönem projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dolgun, U. (2015). Tükenmişlik Sendromu. N. Derya Ergun Özler (Editör). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. 3. Baskı, İstanbul. Ekin Yayınları, s.287-308.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. (1. Baskı). Bursa, Ekin Yayınevi.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1359-1392.
- Durdu, T. (2010). *Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Eğinli, A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi*. Doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), s.51-68.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. (5. Baskı). İstanbul, Beta Yayınevi.

- Erol, G. ve Koroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), s.45-64.
- Garg, P. ve Rastogi, R. (2006). Climate Profile and Ocbs of Teachers in Ublıc and Private Schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20 (7), s.529-541.
- Gilik, A. (2015). *Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Güldiken, A. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi ile İlgili Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, T. (2007). *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012).Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*,3(3), s.49-76.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(1), s. 153.
- Güney, Y.S ve Karacaoğlu, K. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri*, 9(34), s.137-153.
- Gürbüz, S. ( 2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), s.48-75.

- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2007). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Turkish Journal of Psychology*, 33(77), s.61-75.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde Kuramsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürses, İ. ve Kılavuz, M.A. (2011). Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişim Dönemleri Teorisi Açısından Kuşaklararası Din Eğitimi ve İletişiminin Önemi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 20(2),s.153-166.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Bournout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*,(68), s. 29-32.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), s.50-64.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Uygulama*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y.S. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri*, 9(34), s. 137-153.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*. Yüksek lisans tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kars.
- Kayan, M. (2008). *Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kaymakçı, K. (2013). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kepenek, Ö. (2008). *Öğretmenlik Meslek Etik İlkelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi (Kocaeli İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), s.253.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), s.328-346.
- Kocagöz, E. ve Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol. Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), s.139-152.

- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Motivasyonları arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), s.222.
- Köse, S., Coştu, B. ve Keser, Ö. F. (2003). Fen Konularındaki Kavram Yanılgılarının Belirlenmesi: TGA Yöntemi ve Örnek Etkinlikler. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), s.43-53.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), s.1-19.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, (83), s.853-868.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. Leiter, M. P. (2001). Job Bournout. *Annual, Review of Psycholog*, (52), s.397-422.
- Mercan, N. (2015). Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 7(2), s.1-14.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), s. 41-62.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W. and Hewlin, P.E. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), s.0022-2380.

- Morrison, E.W ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic”. *The Academy Of Management Review*, (25), s.706 – 725.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), s.103–116.
- İbrahimağaoğlu, Ö. (2013). *Örgütsel Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşbaşı, J. Ö. (2000a). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşbaşı, J. Ö. (2000b, Mayıs). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s.359-372. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir/Türkiye.
- Özdemir, S. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. (Geliştirilmiş 7. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Özdemir, L. ve Uğur, S.S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algulamalarının Demografik Nitelikler açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1),s.257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), s.117-135.

- Özkan, E. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Davranışları arasındaki Etkileşim*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, S. (2017). *Gerçeklik Şoku ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Resmi Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi (Muş İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk Yaman, G. (2015). *Ticaret Meslek Liselerinde Çalışan Meslek Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Alguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (54), s.307-331.
- Polat, G. vd. (2009). Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(3), s. 217-222.
- Reilly, R.R., Lojeski, K.S ve Ryan, M. R. (2004). Leadership and Organizational Citizenship Behavior in E-Collaborative Teams. *Stevens Institute of Technology Hoboken*, (201), s.216-5383.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), s.131-147.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Sarı, Ç. (2011). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi.İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), s.181-200.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), s.317-339.
- Sezgin, F. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 13(3), s. 103-127.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. (2. Baskı).Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Sökmen, A., Bilsel, M.A ve Erbil, C. (2013).Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1).
- Sümer, D. (2005). *İnsan Kaynakları Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sürgevil, O. (2006). *ÇalışmaHayatında Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. (1. Baskı). Ankara, Nobel Yayınevi.

- Şahin, H. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- TDK(2018.Mayıs.01).  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae8212d00cdb4.89830379](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae8212d00cdb4.89830379)
- TDK(2018.Mayıs.08).  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5af18522e8a880.19785990](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5af18522e8a880.19785990)
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), s.114-134.
- Telli, E. (2012). *Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Teltik, H. (2009). *Okul öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algularının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisinin Belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(12), s.1-10.
- Uçar, Z. (2016). İş Gören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *Akademik İzdüşüm Dergisi*,1(1), s.72.
- Vakola, M.ve Bouradas, D. (2005). AntecedentsandConsequences of Organisational Silence: An EmpiricalInvestigation. *EmployeeRelations*, 27(5), s.441– 458.

- Vızlı, C. (2005). *Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Üsküdar İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Vurdu, U. (2017). *Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), s.1-18.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, M. E. (2003). *Subaylarda Kariyer Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldıztaş, M. B. (2017). *Politik Beceri ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Yalova İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yücel, G.F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), s.113-132.

Yüksel, A. (2014). *Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri*. Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.





## EKLER

### Ek-1



T.C.  
BİNGÖL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 48605746-44-E.6598090

09.05.2017

Konu : Anket

.....MÜDÜRLÜĞÜNE

Ekte gönderilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği" konulu anket formlarının okulunuz öğretmenlerince doldurularak 11 Mayıs 2017 mesai bitimine kadar Müdürlüğümüz ortaöğretim şubesine gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ömer Abdulaziz DÖGER  
Müdür a.  
Şube Müdürü

#### EKLER:

1-Anket Formu (3 Sayfa)

#### DAĞITIM:

-Merkezdeki Tüm Ortaokul Müdürlüklerine

BİNGÖL İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ  
Adres: Hükümet Konağı Kat:3 12090 BİNGÖL  
Tel: (426)213 25 85 –214 31 09 Fax: (426) 213 48 47

e-posta: bingolmem@meb.gov.tr  
Web adr: http://bingol.meb.gov.tr  
Bilgi İçin:Yakup ELALTUNKARA

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 184b-b213-3fbf-b779-82e7 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek-2

### Demografik Özellikler Anketi

Aşağıdaki sorularda size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz : ( 1 ) Kadın ( 2 ) Erkek

Yaşınız : .....

Medeni Durumunuz: Evli( ) Bekar( )

Eğitim düzeyiniz : Ön Lisans ( ) Lisans ( )

Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Meslekte çalışma süreniz:.....

Kurumda çalışma süreniz:.....

---

### Ek-3 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

1. Hiç Katılmıyorum.
2. Katılmıyorum
3. Orta Düzeyde Katılıyorum.
4. Katılıyorum.
5. Tamamen Katılıyorum

1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2	Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.	1	2	3	4	5
3	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
4	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
6	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
7	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5
8	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
9	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
10	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
11	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
12	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
13	Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
14	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
15	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16	Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
17	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
18	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
19	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5

#### Ek.4 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler. öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

## Ek-5 Maslach Tükenmişlik Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
T1.1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.2 İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.3 Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.4 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
T1.5 Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.6 İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.7 İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
T1.8 Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.	1	2	3	4	5
T1.9 Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
T2 DUYARSIZLAŞMA					
T2.1 İsim gereği karşılaştıklarımın bazılarına sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
T2.2 Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
T2.3 Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.	1	2	3	4	5
T2.4 İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
T2.5 İsim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
T3 KİŞİSEL BAŞARI HISSİ					
T3.1 İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
T3.2 Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
T3.3 Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
T3.4 İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
T3.5 İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
T3.6 İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
T3.7 İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	1	2	3	4	5
T3.8 İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5

## Ek-6 Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu



### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Vildan BURULDAY
Öğrenci Numarası	151402109
Enstitü Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ
Tez Başlığı (Türkçe)	Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

#### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 126 sayfalık kısmına ilişkin, 25/06/2018 tarihinde Enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 16 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

VİLDAN BURULDAY  
Öğrencinin Adı-Soyadı  
( İmzası)

#### F.Ü.LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÖĞRETİM YÖNETMELİĞİ

**Madde 41-** Lisansüstü tezleri ile birlikte teslim edilmesi gereken belgeler şunlardır:

- a) Lisansüstü tezler, savunma öncesinde **intihal program raporu** ve ilgili makale şartını sağladığına dair belgeleri ile birlikte enstitüye teslim edilir.
- b) İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranının, "% 25'i geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir

## ÖZGEÇMİŞ

VİLDAN BURULDAY

29.11.1988

Bingöl’de doğdu.İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Bingöl’de tamamladı. 2012 yılında Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği bölümünde lisans eğitimini tamamladı. 2012-2014 yılları arasında Bingöl Merkez İncesu İlkokulunda Okul öncesi öğretmeni olarak görev yaptı. 2014 yılında Bingöl Üniversitesi Solhan Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak göreve başladı. Halen bu görevini devam ettirmektedir.

### **İletişim Bilgileri**

**Adres:** Vildan BURULDAY, Bingöl Üniversitesi Solhan Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, 12000, Solhan, Bingöl

**e-posta:** v.basuguy@gmail.com; vburulday@bingol.edu.tr

**Telefon:** 0541 822 12 31