

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**RADYOLOGLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK,
TÜKENMİŞİLİK SENDROMU VE YAŞAM
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

KADRIYE AKSAKAL

İSTANBUL, 2017

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**RADYOLOGLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK,
TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE YAŞAM
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

KADRİYE AKSAKAL

Tez Danışmanı: YRD. DOÇ. DR. HALUK ŞENGÜN

İSTANBUL, 2017

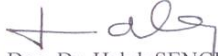
T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Radyologlarda Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki
Öğrencinin Adı Soyadı: Kadriye Aksakal
Tez Savunma Tarihi: 25.05.2017

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sağlık Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Hasan Kerem
ALPTEKİN
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

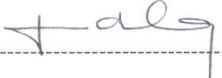

Yrd. Doç. Dr. Haluk ŞENGÜN
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Haluk ŞENGÜN

_____ 

Ek Danışman
Unvan, Adı ve SOYADI

_____ 

Üye
Yrd. Doç. Dr. Nesrin ÖZDEMİR

_____ 

Üye
Yrd. Doç. Dr. Ayhan BAYRAM

_____ 

Etik Beyan

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Yüksek Lisans Bitirme Tezi olarak hazırlayıp sunduğum “Radyologlarda Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı tez; bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yazılmıştır.

Tezimin fikir/hipotezi tümüyle tez danışmanım ve bana aittir. Tezde yer alan araştırma tarafımdan yapılmış olup, tüm cümleler, yorumlar bana aittir.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu beyan ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı: Kadriye Aksakal

Tarih: 25.05.2017

İmza:



TEŐEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmalarım süresince beni cesaretlendiren, yönlendiren, bana rehberlik eden, özveri ve desteğini esirgemedi yanımnda olan; bu araştırmada da tecrübe ve bilgisiyle bana ışık tutan çok değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Haluk Şengün'e;

Çalışmamı özveri ve özenle değerlendiren, değerli emek ve katkılarıyla zenginleştiren görüş ve önerileriyle beni daha iyiye doğru yönlendiren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ayhan Bayram'a;

Araştırmamın veri toplama sürecinde yardım ve katkılarını esirgemeyen Türk Radyoloji Derneği İstanbul Şube Başkanı değerli hocam Doç. Dr. Rahmi Çubuk başta olmak üzere tüm yönetim kurulu üyelerine ve araştırma sorularına içtenlikle cevap verip görüşlerini paylaşarak çalışmama katkıda bulunan Türk Radyoloji Derneği üyelerine;

Değerli emek ve katkılarından dolayı M. Yasin Kaya ve A. Samet Aydın'a;

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmalarım süresince bana destek olan ve maddi manevi yardımlarını esirgemeyen sevgili kardeşlerim Meryem, Necati, Yılmaz ve Kadri'ye;

Büyük fedakarlıklarla beni yetiştiren ve bu günlere getiren sevgili annem Yurda Aksakal ve babam Nevzat Aksakal'a;

Şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 25 Mayıs 2017

Kadriye Aksakal

ÖZET

RADYOLOGLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kadriye Aksakal

Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Haluk Şengün

Mayıs 2017, 180 Sayfa

Radyolojide yaşanan inovatif gelişmeler, radyoloji uzmanlarının teşhis ve tedavide oynadığı kilit rolü her geçen gün artırmaktadır. Radyologların yoğun iş yükü ve diğer örgütsel faktörler kronik stres süreci olarak tanımlanan tükenmişlik sendromunu daha da belirgin hale getirebilmektedir. Bunun yanında önemli örgütsel sonuçlara yol açabilen sessizlik tutumunu da tetikleyebilmektedir. Yaşam doyumu ise bireyin kendi yaşamına ilişkin yaptığı öznel ve bilişsel değerlendirmedir. Genelde bireyin arzu ve başarıları arasındaki uyumsuzluk ne kadar az ise o kadar çok yaşam doyumu olacağı kabul edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu ilişkisinin saptanmasıdır. Sağlık alanında bu üç kavramın arasındaki ilişkiyi sorgulayan pek az çalışmanın olduğu saptanmıştır. Ayrıca Türkiye’de radyoloji uzmanları arasında ilk yapılacak çalışma olması bu konudaki bilgi eksikliğini gidermek açısından ve bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından önemli olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada 613 radyolağa anket uygulanarak analize tabi tutulmuştur. Tükenmişlik sendromu, örgütsel sessizlik ve yaşam doyumu ölçekleriyle toplanan veriler SPSS 20,0 programı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tükenmişlik sendromunun puan ortalamasının 2,91, örgütsel sessizliğin 2,70 ve yaşam doyumunun 2,96 olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından kişisel başarıda azalma (3,57) en yüksek puan ortalamasına sahipken, insanlara karşı duyarsızlık (2,49) en düşük puan ortalamasına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik (3,65) en yüksek puan ortalamasına sahipken, savunma amaçlı sessizliğin (2,16) en düşük puan ortalamasına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Tükenmişlik sendromu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı pozitif çok zayıf bir ilişki ($r=,100$), yaşam doyumu arasında ise anlamlı negatif çok zayıf bir ilişki ($r=-,251$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ve yaşam doyumu arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu, Yaşam Doyumu, Radyoloji Uzmanı, Radyolog

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE, BURNOUT SYNDROME AND LIFE SATISFACTION IN RADIOLOGISTS

Kadriye Aksakal

Health Management Graduate Program

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Haluk Şengün

May 2017, 180 pages

Innovative development in radiology have been increasing the key role of radiology physicians in diagnosis and treatment. The high work load and other organizational factors can make burnout syndrome more apparent among radiologists. Additionally, silence attitude which can cause significant organizational results can be triggered. Life satisfaction is the subjective and cognitive evaluation that the individual conducts for his/her life. Generally, as the incompatibility between desire and success of individual decreases, the life satisfaction will increase. The objective of this study is to determine the relationship between organizational silence, burnout syndrome, and life satisfaction in radiologists. There are few studies that evaluate these three concepts in health industry. Since this study is a first among radiology physicians in Turkey, the research will contribute to filling the gaps and will be an important example for the future studies.

A survey analysis is conducted on 613 radiologists. Data is collected with burnout syndrome, organizational silence, and life satisfaction scales. The corresponding data is evaluated using SPSS 20.0 program. The analyses determined that burnout syndrome score is 2.91 on average, organizational silence score is 2.70 on average, and life satisfaction score is 2.96 on average. Among sub-dimensions of burnout syndrome, decrease in personal success (3.57) has the highest average score, and insensitivity towards people (2.49) has the lowest average score. Among sub-dimensions of organizational silence, silence for the benefit of organization (3.65) has the highest average score, and defensive silence (2.16) has the lowest average score. There is a significant positive weak relationship between burnout syndrome and organizational silence ($r=100$), where there is significant negative weak relationship between burnout syndrome and life satisfaction ($r= -251$). There is no significant relationship between organizational silence and life satisfaction.

Keywords: Organizational silence, Burnout syndrome, Life satisfaction, Radiology physician, Radiologist

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ...	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1.1 Sessizlik Kavramı.....	4
2.1.2 İşgören Sessizliği	5
2.1.3 Örgütsel Sessizlik	7
2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ALT BOYUTLARI.....	12
2.2.1 Kabullenici Sessizlik	12
2.2.2 Savunmacı Sessizlik	14
2.2.3 Korumacı Sessizlik	16
2.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	20
2.3.1 Örgütsel Etmenler	22
2.3.1.1 Örgütlerdeki adaletsizlik kültürü.....	22
2.3.1.2 Örgütlerdeki sessizlik iklimi	23
2.3.2 Yönetsel Etmenler	26
2.3.2.1 Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları	26
2.3.2.2 Yöneticilerin örtük inanışları.....	27
2.3.2.3 Yönetimin desteği	28
2.3.3 Çalışanlardan Kaynaklanan Nedenler	30
2.3.3.1 Geçmiş tecrübeler	30
2.3.3.2 Yöneticilere güvenilmemesi.....	31
2.3.3.3 İzolasyon korkusu	32
2.3.3.4 Konuşmanın riskli görülmesi	33
2.3.3.5 İlişkileri zedeleme korkusu	34
2.3.3.6 Çalışanların kişilik özellikleri	35
2.3.4 Ulusal / Kültürel Etmenler	37
2.4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ.....	39

2.4.1 Bekleyiş Teorisi	39
2.4.2 Fayda-Maliyet Analizi	43
2.4.3 Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	44
2.4.4 Kendini Uyarlama	46
2.5 ÖRGÜTLERDE SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	47
2.5.1 Çalışan İtaati	47
2.5.2 Sağır Kulak Sendromu	49
2.5.3 Pasif Kalma ve Razi Olma.....	50
2.5.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	51
2.6 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ	52
2.6.1 Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	52
2.6.2 Örgüt Üzerine Etkileri.....	55
2.7 TÜKENMİŞLİK SENDROMU TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE... 58	
2.8 MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİ	62
2.9 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI	65
2.9.1 Duygusal Tükenme	65
2.9.2 İnsanlara Karşı Duyarsızlık.....	67
2.9.3 Kişisel Başarı Duygusunda Azalma.....	69
2.10 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN NEDENLERİ.....	70
2.10.1 Kişisel Tükenmişlik Nedenleri	71
2.10.2 Örgütsel Tükenmişlik Nedenleri.....	77
2.11 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ	82
2.11.1 Fiziksel Tükenmişlik Belirtileri	82
2.11.2 Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri	83
2.11.3 Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri	84
2.12 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ETKİLERİ.....	86
2.12.1 Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri	87
2.12.2 Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri	92
2.13 YAŞAM DOYUMU TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	94
2.14 YAŞAM DOYUMUNA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	98
2.15 RADYOLOJİNİN TANIMI VE TARİHİ GELİŞİMİ.....	100
2.16 RADYOLOGLARIN ÇOK BOYUTLU MESLEKİ ANALİZİ.....	102

2.16.1 Sağlık Hizmetlerinde Tanıda Radyologların Yeri	103
2.16.2 Sağlık Hizmetlerinde Girişimsel Tedavide Radyologların Yeri	104
2.17 RADYOLOGLARIN MESLEKİ ZORLUKLARI	107
3. VERİ VE YÖNTEM	109
3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	109
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ.....	109
3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ	110
3.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	111
3.5 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	112
3.6 ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI.....	113
3.7 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	113
3.7 VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	114
4. BULGULAR	116
4.1 ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	116
4.2 ÖRNEKLEM GRUBUNUN CEVAPLARINA İLİŞKİN BULGULAR	119
4.3 ÖRNEKLEM GRUBUNUN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE YAŞAM DOYUMU DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK VE DİĞER DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILIKLARI	121
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	147
KAYNAKÇA	159
EKLER	
EK A.1 ANKET FORMU.....	177
EK A.2 KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL ONAYI	180

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Çalışan sessizliğinin alt boyutları	20
Tablo 3.1: Ölçeğe ait güvenilirlik sonuçları.....	114
Tablo 4.1: Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı	116
Tablo 4.2: Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı	116
Tablo 4.3: Örneklem grubunun yaş durumlarına göre dağılımı.....	117
Tablo 4.4: Örneklem grubunun akademik durumlarına göre dağılımı	117
Tablo 4.5: Örneklem grubunun çalışma sürelerine göre dağılımı.....	117
Tablo 4.6: Örneklem grubunun mevcut pozisyondaki çalışma sürelerine göre dağılımı.....	118
Tablo 4.7: Örneklem grubunun kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımı	118
Tablo 4.8: Örneklem grubunun cevaplarına ilişkin istatistiksel bilgiler	119
Tablo 4.9: Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri.....	122
Tablo 4.10: Tükenmişlik sendromu ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri.....	124
Tablo 4.11: Yaşam doyumu ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri.....	126
Tablo 4.12: Değişkenlere İlişkin Puan Ortalamaları.....	127
Tablo 4.13: Cinsiyet değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma değişkenlerine ilişkin t testi sonuçları	128
Tablo 4.14: Yaş değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin ANOVA testi sonuçları	130
Tablo 4.15: Yaş değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin LSD testi sonuçları	131
Tablo 4.16: Akademik durum değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin ANOVA testi sonuçları	135

Tablo 4.17: Akademik durum değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin LSD testi sonuçları	136
Tablo 4.18: Çalışma süresi değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	140
Tablo 4.19: Çalışma süresi değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin LSD testi sonuçları.....	141
Tablo 4.20: Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin Pearson Korelasyon analizi ile incelenmesi	144

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Sessizliğin kritik özellikleri olan çalışan davranış biçimleri	19
Şekil 2.2: Vroom'un valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci	41
Şekil 2.3: Bowen ve Blackmon: Sessizlik sarmalı.....	45
Şekil 3.1: Araştırmanın modeli	110



KISALTMALAR

LSD	: Least Significant Difference (En küçük önemli farklılık)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Ve diğ.	: Ve diğerleri
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa sayısı
vb.	: Ve benzeri/benzerleri



1. GİRİŞ

Radyoloji uzmanlarının hastalıkların teşhis ve tedavisinde oynadığı kilit rol her geçen gün artmaktadır. Teknolojinin hızla ilerlemesi ve bu alandaki inovatif buluşlar bir yandan radyolojik tanı yöntemlerinin çeşidini artırırken bir yandan da yeni girişimsel tedavi yöntemleri ortaya çıkmakta ve gelişmesine yol açmaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda radyologların sağlık hizmetlerinin tanı ve tedavisinde aldıkları rol sürekli genişleyip önemli hale gelmektedir.

Araştırmacılar tükenmişlik sendromunu, insanlara yardım hizmeti sunulan ve duygusal taleplerin yoğun olduğu mesleklerde çalışan kişilerde görülen kronik stres süreci olarak tanımlamışlardır (Şahinoğlu 2010, s.12).

Sağlık alanında çalışanlarda, yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastalara bakım verme, gerektiğinde hasta ve yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma gibi nedenler işle ilgili stres ve gerginliğe yol açmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetlerindeki yetersizlikler, hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı da çalışanlarda düş kırıklığı ve gerginlik yaratmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun sağlık çalışanlarında özellikle doktor ve hemşirelerde sıklıkla görüldüğü bir çok araştırmada kanıtlanmıştır. Hekimlerin yüzde 30-40'ının kişisel ve mesleki verimliliğini etkileyecek düzeyde tükenmişlik içinde oldukları bildirilmektedir. Hekimlerdeki tükenmişliğin sıklığı farklı varsayımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sürecin, duygusal gereksinimlerin ihmal edilerek tıp eğitimi sırasında ya da stres ve sıkıntı içinde geçen asistanlık eğitimi sırasında başladığı düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar sağlık hizmeti vermek ile ilişkili etmenlerin buna neden olduğunu; diğer bazı araştırmacılar ise hekimin kişiliğine özgü etmenlerin buna zemin oluşturduğunu belirtmektedirler (Dikmetaş ve diğ. 2011, s.2).

Radyologların sayıca azlığı, sürekli artan işyükü, çalışma zamanlarıyla ilgili belirsizlik gibi etmenler bireysel ve çalışma hayatında iş doyumsuzluğu ve ciddi sorunlara yol

açmaktadır. Tükenmişlik iş talepleriyle bireysel kapasite arasında uzun bir süreçte dengesizlik olduğunda meydana gelen bir durumdur.

Örgütsel sessizlik ve çalışanların sessizlik davranışları son zamanlarda yabancı literatürde sosyal psikolojinin ve örgütsel davranışçıların ilgilendiği konulardan birisidir. Örgütsel sessizlik bireysel bir davranış olmasının yanında hızla yayılan ve kişilerin birbirinden etkilenerek dışsallık etkisi yaratan önemli örgütsel bir davranıştır.

Bireylerin profesyonel hayatlarında başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için gerekli en önemli faktörlerden birisi iş tatminidir. İş tatmini, en sade şekliyle “bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrı” şeklinde tanımlanır. Tüm işgörenler, çalışma şartlarının iyileştirilmesini, iş hayatına dair ekonomik, psikolojik ve sosyal gereksinmelerinin, hayal ve dileklerinin karşılanmasını isterler. Kurum, “işgörenlerinin takdir edilmesiyle bireyi mutlu kılan duygusal durum” olarak tanımlamıştır (Güllüoğlu 2015, s.21).

Buradan hareketle, bu araştırmada çalışma hayatını etkileyen en önemli kavramlardan olan örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu, yaşam doyumu, radyologların çok boyutlu mesleki analizi ve mesleki zorlukları kapsamlı biçimde incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde Türk Radyoloji Derneği'ne kayıtlı 613 radyoloji uzmanına anket uygulanarak elde edilen verilerin analizini içeren tükenmişlik sendromu, örgütsel sessizlik ve yaşam doyumu kavramlarının ilişkisini ortaya koyan bir saha araştırması yer almaktadır.

Alanyazında örgütsel sessizlik tükenmişlik sendromu ya da yaşam doyumu kavramları üzerinde birçok bilimsel araştırma gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak bu araştırmalarda bu kavramlar ya ayrı ayrı ele alınmış ya da bu kavramların başka kavramlar ile olan ilişkileri incelenmiştir. Buna karşın, sağlık alanında üç kavramın arasındaki ilişkiyi sorgulayan pek az çalışmanın olduğu görülmüştür. Ayrıca Türkiye’de radyoloji uzmanları arasında ilk yapılacak çalışma olması hem bu konudaki bilgi eksikliğini gidermek açısından hem de bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması

açısından önemli olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede radyoloji hizmetlerinin verimlilik ve etkinliğinin artırılması hedeflenmektedir.



2. GENEL BİLGİLER

2.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.1 Sessizlik Kavramı

İş dünyasında artan rekabet karşısında, insan kaynaklarında uyumlaştırma ve bilgiyi paylaşma giderek önemli etmenler haline gelmektedir. Fakat kurumlar, çalışanlarla uyum içinde çalışmanın önemini bildikleri halde çalışanlarının sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tercih etmektedirler. Geçmiş dönemlerde, işgörenlerin sessiz kalması baş eğme ve uyumlu olma olarak algılansa da, günümüzde bu durum kurum performansını olumsuz yönde etkileyen bir faktör, işgören için de tepki ve geri çekilme şeklinde oluşan bir davranış olmuştur. (Çavuş ve diğ. 2015, s.12).

Sessizlik ile ilgili çalışmalar 1970’li yıllarda Hirschman’ın “Exit, Voice and Royalty” adlı çalışması ile popüler olmuştur. 1980’li yılların ortasından 2000’li yıllara kadar olan dönemde konuşma ve sessizlik, sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir (Yaman ve Ruçlar 2014, s.37).

Sessizlik kavramı, en yalın haliyle sessiz olma durumunu ifade etmektedir. Kavram, ilk bakışta iletişime kapalı olma durumunu akla getirirse de, önemli bir iletişim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Günlük yaşamlarında kişiler ve çalışma yaşamında işgörenler, “sessiz kalarak” bir çok konuda, iş arkadaşlarına, üstlerine ve kurumlarına farklı mesajlar göndermektedirler (Taşkiran 2010, s.95).

Sessizlik, çok boyutlu, anlaşılması zor ve muğlak bir kavramdır. Sessizlik psikolojide duygularını kimseye açamama, özgüvensizlik gibi anlamlar taşıırken, suskunluk ise çoğunlukla olumsuz bir hal şeklinde nitelendirilir (Batmunkh 2011, s.48).

Türk Dil Kurumu'na göre sessizlik; susma, suküt şeklinde tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalara göre sessizlik, konuşmanın olmaması veya anlaşılabilir net bir davranışın olmayışı şeklinde tanımlanmaktadır (Kahveci 2010, s.7).

'Sessizlik' konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri, sessizliğin çoğu kişi tarafından konuşmanın yokluğu olarak görülmesi ve konuşmayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olmasıdır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde çeşitli bilim dallarının sessizliğe farklı anlamlar yüklediği göze çarpmaktadır. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik, içe dönüklük, dinlenme durumu gibi anlamlar taşırken sosyolojide toplumsal suskunluk, eylemsizleşme, toplumun sindirilmesi gibi çoğunlukla olumsuz bir durum olarak nitelendirilmiştir (Afşar 2012, s.11).

Jensen'in (1973) yaptığı çalışmalarla sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir (Kolay 2012, s.8).

- a) Sessizlik, insanları birbirinden uzaklaştırdığı gibi bir araya da getirebilir.
- b) Sessizlik, insan ilişkilerini hem negatif yönde hem de pozitif yönde etkileyebilir.
- c) Sessizlik biryandan bilgi vermekte biryandan da bilgi gizlemektedir.
- d) Sessizlik hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğunu işaret etmektedir.
- e) Sessizlik kabulün göstergesi olabildiği gibi aynı zamanda reddetmenin bir göstergesi olabilir.

2.1.2 İşgören Sessizliği

Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin birçok nedeni vardır. Davranış ve yönetim bilimleri, analiz edebildikleri sesli ifadeleri yorumlarken, kişinin komplike zihinsel yapısı nedeniyle birtakım engellerle karşılaşması sebebiyle sessizlik davranışının kişinin zihninde derinlere etki etmesi sonucu oluşan doğal bir durumdur. Bu nedenle çalışan sessizliği ile ilgili yapılan deneysel veya klasik araştırma metodlarıyla değerlendirme yapmak oldukça zor olmaktadır. Araştırmalarında bu durumu "sessizlik örgütlerde

yaygın görülmesine rağmen, doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az ampirik kanıt vardır” şeklinde değerlendirilmektedir. Bu sebepler çalışanların sessiz kalması ve çalışan sessizliğinin sebeplerini araştırmak için çeşitli örgütler oluşturulmuş veya var olan örgütsel yapılar geliştirilmiştir (Demir 2014, s.30).

Taşkıran (2012)’a göre çalışanlar, bir sorun karşısında bilgi ve görüşlerini mevcut pozisyonlarını etkileyeceği ve sorun yaratan biri olarak görülecekleri endişesiyle açıkça ifade etmemektedirler. Çalışanlar sorun karşısında sessiz kalmalarını topluluğa uyum sağlama olarak nitelendirdiklerinde farkında olarak ya da olmayarak örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Çaloğlu 2014, s.6).

İşgören sessizliği “değişimin etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Özcan 2011, s.80).

En genel tanımıyla işgören sessizliği, işgörenlerin örgütsel gelişimin sağlanması ya da örgütsel problemlerin çözümüne yönelik bilgi, kanaat, tavsiye ve tavsiyelerini bilinçli olarak esirgemesi ya da bunları sözlü veya yazılı olarak beyan etmemesidir (Tülübaş ve Celep 2014, s.281).

Ryan ve Oestreich’e göre çalışanların kurumsal sorunlarla ilgili sessiz kalmalarının ya da gerçek fikirlerini açıklamamalarının dört nedeni vardır. Bunlar:

- a) Gerçek düşüncelerini dile getirdikleri takdirde karşılaşacakları tepkiden çekinmeleri,
- b) Konuşmanın yarar getirmeyeceğine inanmaları,
- c) Çatışmaktan kaçınmak istemeleri,
- d) Diğer çalışanlar için sorun çıkaran, huzur bozan kişi olarak anılmak istememeleridir.

Bu nedenle, bilinçli kurumlar işgörenleri işyerindeki uygulamalara destek vermek amacıyla ve konuyla ilgili tartışmalara müdahil olmaları için yaratılan çeşitli programları uygularlar (Çavuş, Develi ve Sarioğlu 2015, s.12).

Başka bir tanımla; iş görenlerin davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeler hakkında kendi örgütsel şartlarının bu durumu düzeltebilecek ya da değiştirebilecek kişilere sözlü veya yazılı olarak anlatmaması şeklinde tanımlanmaktadır. İş gören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Organizasyon sessizliği çalışanların organizasyonları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla sonuçlanır (Soycan 2010, s.22).

Araştırmacılar, pek çok işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı belirgin bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. Morrison ve Milliken; örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan kolektif bir fenomen olarak görmektedirler (Ruçlar 2013, s.62).

Çalışanların sessiz kalma kararının farklı motiflere dayandığı görüşüne istinaden, kendini korumak amacıyla sessiz kalmanın, başka birini korumak veya zarar vermek amacıyla sessiz kalmaktan farklı olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışanların sessiz kalma kararlarının ardındaki nedeni anlamak son derece önemlidir. Örneğin, olumlu sosyal sessizlik en azından kısa dönemde faydalı sonuçlara yol açabilecek koruyucu bir fonksiyon üstlenebilirken, korku ve ilgisizlikten kaynaklanan çalışan sessizliği zararlı olabilmektedir. Artan stres ve depresyon bilgi saklamanın zararlı sonuçlarından bazılarıdır.

Yapılan araştırmalarda yöneticilerinin, kendi fikirlerini desteklemeyen görüşlere sıcak bakmadıklarında, korku ve sindirme kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanlar, sessiz kalmaya mecbur bırakılırlar. Özellikle, kamu örgütlerinde işler, fikirler her zaman üst yönetimin kontrolindedir (Algın 2014, s.12).

2.1.3 Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramı alanyazında geniş bir şekilde tartışılırken, doğası ve ana bileşenleri üzerine yapılan çalışmalarda bazı deneysel kanıtlar mevcuttur. Morrison ve

Milliken (2000) örgütsel sessizliği “örgütsel konularla ilgili fikir, bilgi ve endişelerini saklama” olmak kaydıyla çalışanın seçimine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Morrison ve Milliken’in (2000) Örgütsel Sessizlik Modeli, çalışanların tehlike ile ilgili paylaşılan inançları ve/veya bilgi paylaşma adına konuşmalarının gereksiz olduğu, sosyal etkilenme veya kolektif anlam verme gibi çalışanların konuşma hakkındaki görüşlerinin şekillenmesidir (Erdoğan 2011, s.31).

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir. Çalışanlar, böyle bir iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar. Bu iklim zamanla normlaşarak, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir (Alparslan ve Kayalar 2012, s.138).

Milliken ve örgütsel sessizlik; örgütsel davranış araştırmalarına son dönemde konu olmaya başlamış bir olgudur. İşgörenlerin iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde sergilenen bu davranış hali örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır. Bu durum kolektif halde gerçekleşirse örgütsel düzeyde tartışılmaktadır. Sessizlik davranış halini birçok araştırmacı bireysel açılardan bakarken, birçoğu da örgütsel düzlemde sinerjik (bireylerin birbirine bağlı olarak karşılıklı etkilendikleri) bir davranış olduğunu iddia etmiştir (Alparslan ve Kayalar 2012, s.137).

Bagheri, Zarei ve Aeen’e (2012) göre örgütsel sessizlik; işgörenlerin, bir parçası oldukları örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, isteyerek veya istemeyerek kendilerine saklamaları durumunu ifade eder (Afşar 2012, s.14).

Bir başka tanımda ise, örgütsel sessizlik bireyin örgütsel konulara ilişkin değişim yaratma gücüne sahip kişilere, gerçek görüşlerini ifade etmekten kaçınması olarak ele alınmaktadır (Batmunkh 2011, s.49).

Tangirala ve Ramanujam örgütsel sessizliği, işgörenlerin işlerine veya örgütlerine ilişkin önemli durumları, konuları veya olayları başkalarıyla paylaşmayı, kendi içlerinde tutmaları olarak tanımlarken, McGowan ise örgütsel sessizliği, örgüt üyelerinin, örgütsel konuların yanı sıra yaşadıkları kişisel zorluklar ya da sıkıntılar ile ilgili endişelerini bilinçli olarak bastırmaları şeklinde tanımlamıştır (Kahya 2013, s.71).

Örgütsel sessizliğin çözümünde, sessiz kalmadaki niyet çok iyi araştırılmalıdır. Çünkü sessizlik aynı anda farklı niyetler barındırmaktadır. Örneğin sessizlik kişisel bir özellik olan 'içe kapanma hali'nden de kaynaklanabilmekte; çalışan, yöneticisiyle konuşmaktan çekinmesi ya da söyleyeceklerinin kabul görmeyeceğine inanmasından da kaynaklanabilmektedir (Çaloğlu 2014, s.6)

Pinder ve Harlos örgütsel sessizliği beş çıkarımla açıklamıştır (Tiktaş 2012, ss.73-74);

- a) Örgütsel sessizlik adaletsizlik şartlarında, çeşitli kişisel ve durumsal etkilere gösterilen bir cevap olarak gelişen dinamik bir süreçtir.
- b) Örgütsel sessizlik, yukarıda açıklanan etmenlerin kişileri direkt etkilediği zaman, çalışanların bilişsel, duygusal ve tepkisel durumlarını içermektedir.
- c) Örgütsel sessizlik, konuşma ortamının kısıtlanmasıyla meydana gelir.
- d) Örgütsel sessizlik, çalışanlar tarafından pozitif veya negatif oluşumlara karşı gelişebilir.
- e) Örgütsel sessizliğin harici gözlemciler vasıtasıyla tespit edilmesi oldukça zordur.

Yukarıda yapılan tanımlamaları göz önünde bulundurarak örgütsel sessizlik kavramı için şu şekilde bir genel tanım yapabiliriz: Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının gerek iş hayatlarındaki, gerekse de özel hayatlarındaki bazı faktörlerin etkisi altında kalarak, hem kendi durumları, hem de örgütlerinin durumları ile ilgili olarak herhangi bir değişim ya da gelişim faaliyetine bilişsel, duygusal ya da davranışsal açıdan katkıda bulunmayı bilinçli olarak reddetme yönündeki eğilimi ifade etmektedir (Kahya 2013, s.71).

Örgütsel sessizliğin merkezinde “insanlar örgütlerde, ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih ederler ve ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler?” sorusu bulunmaktadır. Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de sessiz kalmayı seçmektedirler. Fakat “neden ve nasıl sessizleştikleri, en çok hangi konularda konuşmaya isteksiz

oldukları, örgütle ilgili bir problem veya sorunu kime anlattıkları, kime konuşup kime sessiz kalmaya nasıl karar verdikleri” aydınlığa kavuşturulması gereken konular olarak değerlendirilmektedir (Alioğulları 2012, s.5).

Örgütsel sessizlik, bireylerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili devinsel, bilişsel ve duyuşsal gerçek fikirlerini, değişim yapabileceği düşünülen bireylerden kasıtlı olarak esirgemeleridir. Örgütsel sessizlik organizasyon açısından önemli bir durum karşısında gerekli tepkiyi göstermeme, çok az ya da hiçbir şey söylememe tutumudur. Pinder ve Harlos’a göre (2001) bir sessizlik durumunun örgütsel sessizlik olgusu olarak kavramsallaştırılması için bireyin kasıtlı, aktif ve amaçlı olarak mı sessiz kaldığına dikkat edilmesi gerekmektedir (Şimşek ve Aktaş 2013, s.122).

Örgütsel Sessizlik, çalışanların bilinçli olarak yapıcı, samimi düşüncelerini ve önerilerini örgüte katkı olarak sağlayacağını bildiği halde saklamasıdır. Bunun sonucu olarak örgütteki gelişmeleri ve değişimleri olumlu veya olumsuz etkileyebileceği durumları ifade eden bir kavramdır (Kılınç ve Ulusoy 2014, s.26). Oysa bir örgütün yöneticileri, çalışanlarının endişelerini, fikirlerini ve farklı görüşlerini ifade etmeye teşvik etmesi ve onlara uygun bir ortam oluşturması son derece önemlidir (Brinsfield, C., 2009, Morrison ve Milliken, 2000).

Bowen ve Blackmon (2003) sessizliğin örgütler üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu, sessiz kalma davranışının örgütün her alanında yer aldığını ancak bu önemine rağmen yeterince araştırılmamış olduğunu belirtmektedir (Kahveci ve Demirtaş 2013, s.169).

Sessiz kalmanın örgüt ve çalışanlara olumsuz yansımaları söz konusudur. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir. Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak

çalışanlara ıstırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Buna stres ve motivasyon kaybını da eklemek gerekir (Ruçlar 2013, s.65).

Toplam 1700 sağlık çalışanı (doktor, hemşire, yönetici, yardımcı sağlık hizmetleri çalışanı) üzerinde yapılan araştırmaya göre doktorların yüzde 88'nin tedavi planı yaparken beraber çalıştığı meslektaşının yanlış karar verdiğini belirtmişlerdir. Sağlık çalışanlarının yarısından fazlasının kurallara uymadığını, takım çalışmalarının zayıf olduğunu bu kişilere karşı güvensiz oldukları ve saygı duymadıklarını belirtmişlerdir. Buna rağmen çalışanların yüzde 10'undan azının bu konudaki fikirlerini dile getirdiği saptanmıştır. Bu durum sağlık sektöründe sessizliğin kritik boyutlara geldiğini göstermektedir. Örgütsel sessizlik yaratıcılığı zayıflatarak alternatif bakış açılarının geliştirilmesine engel olmakta katılımcılığı azaltarak karar verme becerilerine zarar vermektedir. Mesleğin doğası gereği işlevsel bağlılığın yüksek olduğu sağlık hizmetlerinde fikirlerin açıkça dile getirilemediği bir durumu ifade eden sessizlik tutumu önemli sonuçlar doğurmaktadır (Vital Smarts, 2005).

Üstlerin destekleyici, yargılamayan, iletişime uyumlu bir tavra sahip olması ve örgüt kültürünün de bu yönde oluşturularak sessizlik davranışı kendiliğinden azaltılabilir. Bu örgütlerde üst yönetimin açıklık politikası örgütsel güveni oluşturmada önemli rol oynar (Premeaux ve Bedeion 2003, s.1560).

Genel olarak örgütsel sessizlik çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve arkadaşlar arasında iletişim kopukluğuna yol açar (Paşa 2015, ss.15-16). Sessizliğin örgütsel sonuçları; sorunların hasıraltı edilmesiyle, bilgilerin filtrelenmesiyle, çalışanların fikri katkılarının kullanılamamasıyla, olumsuz geribildirimden kaçınılmasıyla ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar sonucunda sağlıklı karar almayı, ilerleme-gelişmeyi ve performansı engelleyebilmektedir (Çakıcı 2008 s.119).

İşgörenlerin örgütsel problemlerle ilgili fikirlerini ortaya koymak istemeleri, örgütsel iyileştirme isteklerinin bir sonucudur. Fakat çoğunlukla örgütsel problemler ve bu problemler hakkındaki fikirler, çalışma arkadaşları, yakın arkadaşlar ya da aile bireyleriyle paylaşılıyorken durumu değiştirme yetkisine sahip olan üstlerle

konusulmamakta ya da paylaşamamaktadır. Ortak akıldan faydalanmak isteyen yöneticiler, çalışanların rahatlıkla kendilerini ifade edebilecekleri resmi platformlar oluşturmak ve ortamsal koşulları sağlamak zorundadırlar. Böyle bir platform bulunmuyorsa ya da işletilmiyorsa/işletilemiyorsa örgütsel problemlere dair düşünceler ve görüşler gizlice konuşularak bir süre sonra unutulmaktadır ve bu tekrar durumu, tepkisizlik ve sessizliğe sebep olmaktadır (İşleyici 2015, s.31).

2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ALT BOYUTLARI

2.2.1 Kabullenici Sessizlik

Kabul edilen sessizlik; işgörenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin farkındadır, fakat yine de bireyin isteksiz davrandığı belirtilmektedir. Kabul edilen sessizliğe sahip çalışanlar, örgütün gelişmesinden ümidini kesmiş ve bu konu da hiçbir öneri de bulunmayan insanlardır. Bu kişilerin motivasyon kapasiteleri daha düşüktür. Çalışanlar yapılacak olan değişiklikler hakkında daha az bilinçli ve daha az hazırdırlar (Tayfur ve Çatır 2013, s.116).

Kabullenici sessizlik, işgörenlerin herhangi bir düşünce, olay veya problemi kabullenmesi ve bu durumlar hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini ortaya koymaması şeklinde tanımlanabilmektedir (Taşkiran 2010, s.103).

Pinder ve Harlos'a göre kabullenici sessizlik gösteren işgörenler, örgütsel şartları olduğu gibi kabul ederek, söz konusu şartları değiştirmeye yönelik seçeneklerin varlığından haberdar değildir. Şartları olduğu gibi kabul etmek, işgörene güven vermekte ve bu nedenle var olan şartları değiştirmeye yeltenmemektedir. Blensinkopp ve Edwards'a göre bu tür sessizlik davranışı kaygı, hiddet ve pesimistik duyguları barındırmakta ve konuşmayla oluşabilecek olumsuz durumlara olan inanç nedeniyle bu

tür duygularla çok daha fazla beslenmektedir. Bu nedenle edilgen bir tutumdur. Bu durumda işgörenler, varolan durumu kabullenmekte, daha fazla konuşmak istememekte, mevcudu değiştirmeye dair herhangi bir müdahalede bulunmamaktadırlar (Ruçlar 2013, s.75).

Dyne, Ang ve Botero (2003), kabullenici sessizliği ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar kendilerini, durumu değiştirme kapasitesine sahip olarak algılamadıklarından, duruma katlanarak var olan örgütsel şartları kabullenmekte ve yaşananları olağan karşılamaktadırlar. Örgütsel konu ve sorunlara kasıtlı ilgisizlik veya düşük düzeyde ilgi söz konusudur. Durumu değiştirme çabası yoktur. Amaç verilen işi yapıp zaman doldurmaktır (Afşar 2012, s.37).

Karacaoğlu ve Cingöz'e (2009) göre; kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar, durumu hemen benimserler ve farklı yollar olabileceğinin bilincinde değildirlere. Var olan durumu kabullenirler ve konuşmak, şartları değiştirmek için gönüllü değildirlere. Yanık'a göre, herhangi bir konu hakkındaki gelişmeleri kabullenir ve fikirlerini paylaşmazlar. Bunun nedeni onların kurum içinde bir şeyleri değiştirme gibi bir isteklerinin olmayışdır (İşleyici 2015, s.52).

Morrison ve Milliken (2000) çalışanların, düşüncelerinin üst yönetim/yöneticiler tarafından gerekli ya da değerli bulunmadıkları düşündükleri için genellikle konuşmak istemediklerini savunmuşlardır. Bastırılmış muhalefet iklimine ek olarak yöneticilerin ilgisizliği çalışan katılımının sağlanması yönünde demotive etmektedir (Sarıoğlu 2013, s.48).

Kabullenici sessizlikte, çalışanlar bilinçli olarak kayıtsız davranış içerisindedirlere. Bu kişiler mevcut durumu kabullenir, içinde bulunulan durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmaz ve alenen konuşmazlar. Bu sebeple öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik birbirlerine yakın anlamda kavramlardır (Atasever 2013, s.9). Kabullenici sessizlik bir baskı ve otorite ürünü olarak da düşünülebilir. Bir ailede bağırarak ve çocuklarını susturan babanın bu tavırları karşısında ailenin diğer bireyleri ister istemez susacaklardır (Saçılık 2014, s.39).

Araştırmalar sessizlik durumunun; ilgisizliğe, işgörenlerin sürekli iyileştirilme ve geliştirilme sürecindeki aşamalara zihinsel anlamda az düzeyde katılımına ve hareketsiz

durumuna, var olan durumun pasif anlamda kabullenip onaylandığına bağlantılı olarak geliştiğini göstermektedir (Alioğulları 2012, s.23).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşıldığı gibi, bulunduğu durumu koşulsuz şartsız kabul ederek sessizliğe bürünen çalışan, kendisini geliştirme ve vizyonunu genişletme noktasında da isteksizdir ve bu yolda bir çaba sarf etmeyi anlamsız bulur. Bu durum örgüt içinde verimin düşmesine sebep olur. Sonuçta, kabul edilmiş sessizlik, istekli pasif davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme yetisi konusunda ekibin arkasında kaldığı duygusu ve bir itaat etme dürtüsü nedeniyle bilgiyi paylaşmamayı da içerebilmektedir (Paşa 2015, s.17).

2.2.2 Savunmacı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Savunma Amaçlı Sessizlik, korku temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma şeklinde tanımlanabilir (Şehitoğlu 2010, s.68).

Kabul edilmiş sessizliğe göre savunmacı sessizlik daha proaktiftir; farkında olmayı ve alternatifleri göz önünde bulundurmamayı kapsar ve bunu fikir, bilgi ve görüşleri kendine saklamanın, o an için en iyi kişisel strateji olduğu yönündeki bilinçli bir karar takip eder (Alioğulları 2012, s.24).

Buradan hareketle varılabilecek olan nokta kabullenici sessizliğin bir öğrenme neticesinde ortaya çıktığı, savunmacı sessizliğin ise bir üretim ya da fikir iklimi sonucunda ortaya çıktığıdır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; bir aile içinde tepki göstermesinden ya da şiddet uygulamasından korkulan babaya kimi havadisler iletilmez yahut filtrelenerek iletilir. Bunun gibi bir işletmede de işgörenler karşılaştıkları olumsuzlukları ya da fikirleri doğrudan iletmeyiz ve bazı noktalarda fikirlerini saklama ya da susma yolunu tercih ederler. Burada kabullenici sessizlikte olduğu gibi bir suskunluk değil, susma arzusu vardır diyebiliriz (Saçılık 2014, s.41).

Pinder ve Harlos (2001) savunmacı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir (Taşkıran 2010, s.105).

Dyne ve arkadaşları savunmacı sessizliği çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini koruma adına görüş, düşünce ve fikirlerini saklaması olarak tanımlamaktadır. Savunmacı sessizlik, çalışanın sonuç korkusu nedeniyle öz savunma ve önleyici amaçlarla gösterilen, çalışanın pasif fakat bilinçli davranışını ifade eder (Dyne ve ark. 2003). Savunmacı sessizlik, kişinin kendisini dış tehditlerden korumasını amaçlamaktadır. Kasıtlı, savunmacı, ileriye dönük bir davranıştır (Batmunkh 2011, s.60).

Morrison ve Milliken'in (2000) rgtsel sessizliğin temelinde motive edici anahtarın korku olduğunu vurgulayarak savunma amaçlı sessizliği 'korkuya bağlı olarak kendini koruma amaı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama' olarak belirtmişlerdir.

Kendini korumak adına yapılan bu davranışta; problemleri görmezden gelme, yapılan bireysel hataları gizleme ve yeni düşünceleri saklama davranışları bulunmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme tutumunu da savunma amaçlı sessizlik davranışı olarak belirtmektedirler. Sineye ekme, geçici bir sessizlik olarak kabul edilmektedir ve kişi açıkça konuşmaya ikna edilebilir. Birey yapılan haksızlıkların ve yanlış davranışların farkındadır ve sadece bu duruma karşı gelebilecek kişilere karşı sessiz kalmak istemez ve bunun için doğru zamanı bekler (Tayfur ve çatır 2013, s.117).

Cammozzo ve Gambarotto'a (2010) göre, savunmacı sessizlik farklı şekillerde kendini göstermektedir (Yanık 2012, s.24);

- a) Kasıtlı (tedbirli) olmayan savunmacı sessizlik (aşırı korku nedeniyle sessiz kalmak),
- b) Planlı savunmacı sessizlik (planlanan bir hareket için vaktini iyi değerlendirir, ayrıca düşük korku şiddeti bireyin temkinli davranmasını sağlar),
- c) Kasıtlı (tedbirli) savunmacı sessizlik (düşük korku şiddetinin oluşmasında sesin meydana getireceği fırsatı değerlendirmek için zamanı iyi kullanır).

Savunma amaçlı sessizlik davranışını benimseyen çalışan, gerçekte örgütsel olayları olduğu gibi kabul etmez. Ancak, fikirlerini açıkça söylemenin analizini yaparak, fikir, bilgi ve görüşlerini kendine saklamanın daha iyi olacağı kanaatinden dolayı sessiz kalmayı tercih eder. Bu tercih bilinçli bir tercihtir. Sessizlik, hiyerarşik düzende bireyin imajını, saygınlığını ya da statüsünü koruması için önemli bir araç olarak kullanılabilir (Algın 2014, s.31).

Savunmacı sessizliği ortadan kaldırabilmek için çalışanları daha fazla motive etmek gerekmektedir. Çalışanlara gerekli destek ve yardımda bulunulmalıdır. Örgüt içerisinde çalışanlar dışlanma, terfi edememe ya da sürekli problem yaratan kişi olarak görünmek istemedikleri için de fikirlerini açıklamaktan kaçınırlar (Dilek 2014, s.24).

Örgütsel değişim ve gelişim yönünden ele alındığında, savunmacı sessizlik davranışı sergileyen işgörenlerin bulunduğu kurumlar kendini yenileme ve ilerlemede geri kalmaktadır. Günümüzde yönetim anlayışı; işverenler sessiz kalmayı değil, düşüncelerini açıkça dile getiren ve yeni fikirler oluşturan işgörenlerin kurumu geleceğe taşıyacağına farkındadır (İşleyici 2015, s.53).

2.2.3 Korumacı Sessizlik

Üçüncü sessizlik türü olarak ele alacağımız korumacı sessizlik ise, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve yönetim yazınına eklenmiştir (Taşkiran 2010, s.106). Van Dyne ve arkadaşları (2003) mevcut literatürü geliştirerek üçüncü tip sessizlik tipi olan örgüt yararına sessizliği ortaya çıkarmışlardır (Erdoğan 2011, s.34).

Korumacı sessizlik, özgeci veya işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının faydalarını koruyarak işle ilgili; fikir, bilgi ya da görüşlerin bilinçli olarak ifade edilmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Batmunkh 2011, s.61).

Korumacı sessizliği diğerlerinden ayıran önemli bir boyut cesaret boyutudur. Bilgileri saklamak cesaret gerektirir. Bu sessizlik türünde her koşulda örgüt veya diğerlerinin yararına olduğu için bildiklerini paylaşmamak esastır (Esfani vd, 2013, s.415).

Umphress ve Bingham'a (2011) göre örgütüne ve örgüt içindeki üyelerine güçlü bir bağ hisseden çalışanlar onları korumak adına etik dışı davranışlar gösterebilirler. Örneğin örgütün ürettiği hatalı ürünleri hakkında müşterileri bilgilendirmeyebilir veya çalışma arkadaşlarının müşterilere karşı olan olumsuz davranışını farkına varsa bile amiriyle paylaşmaz. Her ne kadar bu sessizlik davranışın altında örgütün ve çalışma arkadaşlarının yararına olma durumu mevcut olsa da; aynı zamanda karanlık tarafları da bulunmaktadır (Sarıkaya 2013, s.57).

Özgen ve Süregevil'e (2009) göre koruma amaçlı sessizlik aslında örgütsel vatandaşlık davranışı yazınından beslenir ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olan diğergamlık (diğerlerini düşünme) boyutu ile bağdaşmaktadır. Padsakoff ve MacKenzie diğergamlık kavramını, herhangi bir örgütte işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmak şeklinde tanımlamaktadırlar (Ruçlar 2013, ss.78-79).

Bazı yazarlara göre korumacı sessizlik özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış, gönüllü olarak çıkar düşüncesi ve karşılık beklentisi olmadan birine yardım etmek olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla korumacı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır (Taşkiran 2010, s.106).

Korunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Örneğin; çalışan grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilmektedir. Kişi, arkadaşını koruma adına, işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı isteyebilmektedir. Yine kişi, kurumun zararına karşı kullanılacak bilgiyi, kurumu korumak için kurum dışına vermeyebilmektedir. (Alioğulları 2012, s.25).

“Yararı yok” inancı (hiçbir şey değişmeyecek, konuşma yanıtı kalacak gibi) ne kadar güçlü ise örgütte kabullenici sessizlik biçimi o denli yaygınlaşmaktadır. Risk algısının yüksekliği kişiyi korumacı sessizliğe itebilir. Korumacı sessizlik; fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olmasından korkulması halinde bilginin esirgenmesini kapsamaktadır. Kabullenici sessizlik içindeki kişi ise açıkça konuşmanın anlamsız

olacağı, muhtemelen de bir fark yaratmayacağı inancındadır ve bu inançla değişiklik yaratabilecek fikirlerini söyleme eğilimi göstermemektedir (Alioğulları 2012, s.25).

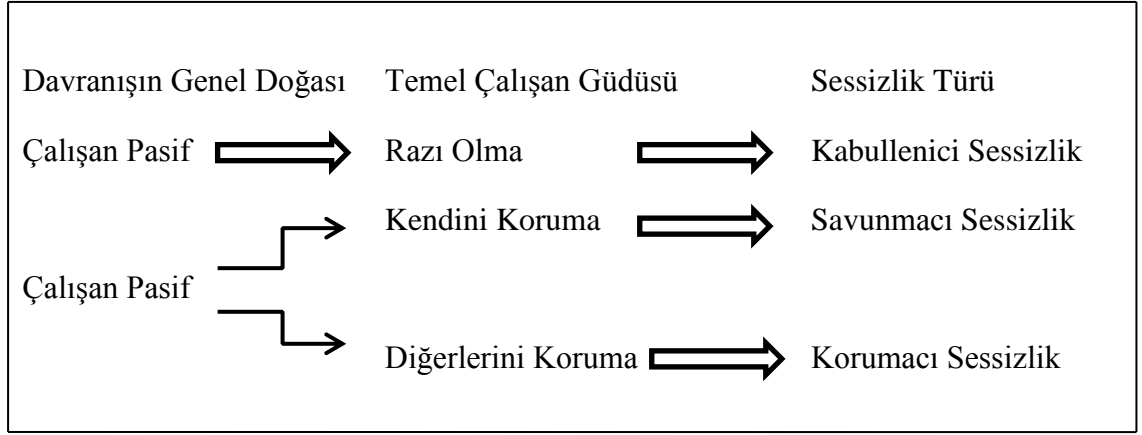
Korumacı sessizlik, kurum tarafından çalışanlara karşı bir mecburiyet olmaksızın tamamen çalışanın kendi isteğine yönelik bir tutumdur. Savunmacı sessizlik gibi, korumacı sessizlik de, düşünceleri, fikirleri ve bilgileri kendine saklama kararı bilinçli verilmiş, alternatif yollar planlanmış ve farkındalık temeline dayanmaktadır. Savunmacı sessizliğe karşıt olarak, korumacı sessizlik, diyaloglardan ortaya çıkan negatif öznel sonuçlarda çekinilmesi yerine, çalışanların örgüt ve diğer çalışma arkadaşları için hissedilen endişe sessizliğe neden olur (Tiktaş 2012, s.93).

Kılınç ve Ulusoy'un (2014) Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan doktorlar ve hemşirelere yaptığı çalışmada kabullenici sessizlik ve savunma sessizliği gösteren katılımcıların yüzdeleri düşük ve birbirine yakındır (yüzde 21,95). Öte yandan, katılımcıların yüzde 73,70'inde korumacı sessizlik görülmüştür (Kılınç ve Ulusoy 2014, s.25) . Doktorlar hemşirelere göre daha fazla kabullenici sessizliği, savunma sessizliği ve total örgütsel sessizlik puanına sahip çıkmıştır.

Özel hastanelerde yapılan diğer bir çalışmada, örgütsel sessizlik alt boyutları ile işten ayrılma arasında ilişki değerlendirildiğinde sadece örgüt yararına sessizlik ile işten ayrılma arasında negatif ilişki, diğer boyutlar ile arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Çarhoğlu 2016, s.).

Sessizliğin alt boyutlarını karşılaştırmak için aşağıdaki şekilde çalışanların sessizlik türleri, sessizliğe sebep olan temel davranışlar ve sessizliğin kritik özellikleri gösterilmiştir.

Şekil 2.1: Sessizliğin kritik özellikleri olan çalışan davranış biçimleri



Kaynak: Van Dyne L, Ang S. ve Botero I.C. (2003) Journal of Management Studies içinde (11 Şubat 2017) tarihinde “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs” isimli makaleden alınmıştır.

Pasif bir davranış gösteren çalışan sessizliğinin sebebi, açıkça konuşmasının örgüt içerisinde herhangi bir değişiklik göstermeyeceği düşüncesidir. Korumacı sessizliğin temelinde yatan davranış biçimi kişinin kendini koruma isteğidir. Çalışanlar görüş, öneri, bilgi ve tecrübelerini açıkladıklarında sonuçlarından korktukları için bilerek ve isteyerek ifade etmezler. Korumacı sessizlikte çalışanlar işbirliği ve başkalarını koruma amaçlı oldukları için sessizlik davranışında bulunurlar. Örgütün veya başkalarının yararı için herhangi bir olay karşısında görüş ve önerilerini açıklamaktan kaçınırlar. Bu sebeple korumacı ve savunmacı sessizlik türleri proaktif bir davranış türüdür (Dilek 2014, ss.26-27).

Davranış türlerine göre çalışan sessizliği sessizliğin alt boyutlarıyla tablo 2.1 de karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.1: Çalışan sessizliğinin alt boyutları

DAVRANIŞ TİPİ	ÇALIŞAN GÜDÜSÜ	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ
		İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışı vurulmasından bilinçli olarak kaçınma
Serbest Davranış	İtaat temelinde fark yaratamayacağı hissi	Kabul Edilmiş Sessizlik Örnekler: Fikirleri itaat temelinde dışı vurmamak Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklama
Öz-korumacı Davranış	Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi	Savunma Amaçlı Sessizlik Örnekler: Sorunlar hakkında bilgilerin korku temelinde dışı vurulmaması Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer-merkezli Davranış	İşbirliği temelinde güven ve özveri hissi	Örgüt Yararına Sessizlik Örnekler: Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

2.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Çalışanların sessiz kalmalarına sebep olacak birçok faktör vardır. Çalışan sessizliği oldukça bireysel sebeplere bağlı ve soyut bir anlam içermektedir. Bu sebeple sessizliğin en önemli sebepleri kesin bir biçimde belirli sınırlar dahilinde açıklanamamaktadır. Bu sebeple örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Ancak bu bölümde daha önceki çalışmalar ve bilimsel analizler ışığında, çalışan sessizliğinin temel sebepleri verilmeye çalışılmıştır (Kolay 2012, s.12).

Birçok araştırmacı örgütsel sessizliğin sebeplerini araştırarak köklerine inmeye çalışmıştır. Alanyazında çalışanların açıkça konuşma kararını etkileyen veya sessizliğin oluşumuna neden olan, kişisel ve ortamsal etkenlerden (Premeaux ve Bedeian, 2003), bununla beraber algılanan örgütsel ve yönetsel destek (Dyne ve diğ. 2003), algılanan risk (Piderit ve Ashford 2003), örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003), kültürel güç mesafesi (Huang ve diğ. 2005), yönetimin açıklığı ve çalışan katılımı (Huang ve

diğ. 2003) kurumdaki kişiler arası iklim (Edmondson ve Detert, 2005) kurumdaki sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) gibi örgütsel düzeydeki etkenlerden bahsedilmektedir (Çakıcı 2007, s.154).

Bowen ve Blackmon'a göre kişinin, grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihiinde etkili olmaktadır (Çakıcı 2008, s.118).

Freire (1970) ve Noella-Neumann (1974), sessizliğin dışlanma korkusundan kaynaklandığını belirtirken Morrison ve Milliken (2000) ile Van Dyne ve diğ. (2003) çalışmalarında sessizliğin altında korku, faydasızlık ve başkalarının yararlı olma niyetinin olduğunu ifade etmişlerdir (Sarıkaya 2013, s.61).

Yapılan araştırmalar (Pinder ve Harlos, 2001, Premeaux, 2001, Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Çakıcı, 2008, Özgan ve Külekçi, 2012, Kahveci ve Demirtaş, 2013) örgütsel sessizliğin bireyden ve kurumdan kaynaklanan bir takım sebepleri olabileceğini, sessizliğin çeşitli şekillerde ortaya çıkacağını ve yine örgütsel sessizliğin hem birey hem de örgütsel açıdan çeşitli olumsuz sonuçlar doğuracağına işaret etmektedir (Arlı 2013, s.70).

Shojaie (2011) yaptığı çalışmada Slade (2008), Morrison ve Milliken (2000)'in çalışmalarını temel alarak örgütsel sessizlik oluşumunu etkileyen faktörleri yönetsel, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere üç kısma ayırmaktadır.

Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenlerle ilgili olarak Eroğlu ve diğ. Milliken ve diğ. (2003), Premeaux (2001), Pinder ve Harlos (2001), Bowen ve Blackmon (2003), ve Bildik (2009) çalışmalarından yola çıkarak aşağıdaki dördü sınıflandırmayı oluşturmuşlardır (Alioğulları 2012, s.6).

- a) Örgütsel Etmenler
 - i. Örgütlerdeki adaletsizlik kültürü
 - ii. Örgütlerdeki sessizlik iklimi
- b) Yönetsel Etmenler
 - i. Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları
 - ii. Yöneticilerin örtük inanışları

- iii. Yönetimin desteği
- c) Bireysel Etmenler
 - i. Geçmiş tecrübeler
 - ii. Yöneticilere güvenilmemesi
 - iii. İzolasyon korkusu
 - iv. Konuşmanın riskli görülmesi
 - v. İlişkileri zedeleme korkusu
 - vi. Çalışanların kişilik özellikleri
- d) Ulusal/Kültürel Etmenler

Çalışmamız da genel kabul gören dördü sınıflandırma temel alınarak konular incelenmiştir.

2.3.1 Örgütsel Etmenler

Bu bölümde örgütsel sessizliğin en önemli sebeplerinden sayılan adaletsizlik kültürü ve sessizlik iklimine ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.3.1.1 Örgütlerdeki adaletsizlik kültürü

Farklı disiplinlerden hemen herkesin ilgi odağı haline gelen örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli, Adams'ın (1965) Hakkaniyet Teorisi'ne dayanmaktadır. Örgütsel adalet, bir örgüt içindeki çalışanların, yönetim ve sistem tarafından adil ve etik olarak davranılmasına ilişkin algılar bütünüdür. Örgüt içinde çalışanların kurum içinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının kurumlar açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Adalet teorisine göre; çalışanlar, örgütlerinden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte verdikleri zaman, emek ile kıyaslamakta ve elde ettiği statü, ücret gibi değerleri diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar. Örneğin; çalışan içinde bulunduğu örgüte

zamanını ve emeğini vermekte, karşılığında ise statü, ücret vb. değerleri almaktadır. Böylece, vermiş olduğu emeğin karşılığında aldıklarını (ücret, statü) değerlendirmekte, diğer çalışanların aldıklarıyla karşılaştırmakta ve örgütün ne kadar adil olduğuna karar vermektedir (Oruç 2015, s.45).

Greenberg (1990) örgütsel adaleti: Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Örgütsel açıdan dağıtımsal adalet; maaş, ödüller, personel sosyal yardımları ve maaş zamları gibi sonuçların dağıtımındaki adillik anlamına gelmektedir. İşlemsel adalet; var olan karar mekanizmalarının, kural ve uygulamaların adil olarak çalışıp çalışmadığı ile ilgilidir. Üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanan etkileşimsel adalet ise ahlaki ve etik değerler üzerine inşa edilmesi gereken kişilerarası tutum ve davranışlar ve örgüt içindeki adaleti etkileyen önemli bir unsurdur. Karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır.

İnsanlar doğaları gereği içinde olduğu tüm ortamlarda hak ve adaletin arayışı içinde olmuşlardır. Örgütsel adalet sahip olunan kazanımların gönderimi ve gönderim şekillerinin işgörenler tarafından adil bir şekilde algılanmasını içeren bir kavramdır. Örgütte sosyal ve çalışanlar arası hakkaniyet algısının olması veya olmaması çalışanların sergiledikleri davranışları büyük oranda etkilemektedir. Çalışanlar, üstlerinden tüm çalışanlar için aynı mesafede ve aynı şekilde iletişim içinde olmalarını beklemektedirler (Kolay 2012, s.15).

Hak ve adaletin olmadığı kurumların ortak özellikleri; sıkı gözetim, çatışmanın örtbas edilmesi, örgüt ilişkilerinin çalışan ilişkilerinden üstün görülmesi, bireysel rekabetçilik, üst seviyede merkezileşme, otoriter yönetim anlayış ve zayıf iletişim olarak sıralanmaktadır (Batmunkh 2011, s.62).

2.3.1.2 Örgütlerdeki sessizlik iklimi

Litwin ve Stringer'a göre örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, iş çevresi içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve

onların motivasyonu ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir tüm özelliklerdir. Kısacası, örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim ya da örgüt iklimi denilebilir. Örgütlerde sessizlik iklimini etkileyen ve kuvvetlendiren bazı etkenler vardır. Bu etkenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Algın 2014, ss.16-17):

- a) Üst yönetimin kadro ve pozisyon değişikliğine gitmemesi, aynı kişileri mevcut pozisyonlarında uzun süre çalıştırması
- b) Üst yönetimin, çalışanların demografik özellikleri bakımından aynı ya da farklı olması
- c) Kültürel geçmiş
- d) Örgütsel yapı
 - i. Fazla pozisyonun bulunması
 - ii. Katı hiyerarşi anlayışı
 - iii. Yönetimin çalışanlara uzaklığı
 - iv. Yüz yüze iletişimin eksikliği
- e) Üst pozisyonlara örgüt içi çalışanlardan değil, dışarıdan atamalar yapılması

Sessizlik iklimi, kurumdaki çalışanların karşılaştıkları sorunlarla mücadele ederken, bireysel faaliyet alanlarında hareket etmeleri, diğer alanlarla etkileşim içinde olmadan onları dikkate almayarak çözümlenmelerin oluşturulduğu bir atmosferdir (İşleyici 2015, s.45).

Morrison ve Milliken sessizlik iklimini ayrıntılı olarak incelemişlerdir. Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları ve gizli inançlarının sonucunda oluşan yapı ve politikalar sessizlik ikliminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu inançlar sessizlik ikliminin nasıl oluştuğunu ve büyüdüğünü en güzel ifade biçimini oluşturmaktadır (Batmunkh 2011, s.63). Bu modelde sessizlik ikliminin iki ayırıcı özelliği belirlenmiştir: (a) Kurum içindeki problemler ili ilgili konuşmak yararsızdır (b) Düşünce ve endişelerin açıklanması tehlikelidir. Toplu niyet meydana getirme süreci ve iletişim, sessizlik ikliminin yayılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanlar sosyal etkileşim yoluyla deneyimlerini ve algılamalarını paylaşarak kurum ortamına dair ortak bir anlayışı oluştururlar. Örneğin idareciler astlarından gelen düşünceleri hasıraltı yaptıklarında ya da aykırı olduğu için astlar terfi ettirilmediğinde çalışanlar konuşmanın zararlı olduğu yada yersiz olduğu fikrinde birbirlerine yakınlaşırlar. Bunun gibi yönetsel davranışlar ne

ölçüde yaygın ve belirgin olursa, sessizleşme konusundaki ortak maksat da o ölçüde hızla yol alır (Çakıcı 2007, s.156).

Örgütsel sessizlik iklimi, örgütteki arzulanmayan yükselişe karşı duran bir olgudur. Ayrıca araştırmalar şunu da göstermiştir ki, örgüt içerisindeki iklim motivasyonel durumlardan veya kişisel ihtiyaçlardan çok bir davranış belirleyici faktörü olarak da görülebilmektedir (Alioğulları 2012, s.8).

Sesin ve sessizliğin temelinde sosyo-kültürel kalıplar ve değerler vardır. Örgüt kültürünün meydana gelmesi ile birlikte bu kültür içinde sessizlik ikliminin oluşması, çalışanların ait oldukları kültürle sıkı ilişkilidir. Örneğin doğu kültürü var olan uyumu korumak, saygı ve itaati güçlendirmek için kullanılır bu nedenle doğu kültürü için sessizlik istenen bir durum olarak ifade edilebilir ama batı kültürü bunun tam tersidir.

Vakola ve Bouradas çalışmalarında örgüt içindeki sessizlik ikliminin, örgütün gelişim ve değişiminin önünde bir engel olduğu ve çalışanların motivasyonunu gerileyen bir etkiye sahip olduğu için kişiler bu olumsuz iklimde, düşüncelerini söylemenin önemsiz hatta olumsuz olabileceğini düşünebileceklerini vurgulamışlardır (Yanık 2012, s.32).

Morrison ve Milliken'e göre (2000) sessizlik ikliminin oluşmasında, "problemler hakkında üstlerle konuşmak çaba harcamaya değmez," "görüşlerin ya da inanışların seslendirilmesi tehlikelidir" şeklindeki iki temel paylaşılan inanış yer almaktadır 677 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların algıladığı sessizlik iklimi boyutları ve bu boyutların iş tutumlarına etkisi incelenmiştir. Bu boyutlar, üst yönetimin sessizliğe karşı olan tutumu, ilk amirinin sessizliğe karşı tutumu ve iletişim fırsatları olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda sessizlik iklimini oluşturan üç boyutunda çalışanların sessizlik davranışıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Sarıkaya 2013, s.65).

Vakola ve Dimitris (2005) sessizlik iklimini üç boyutta ele almış ve iş tutumu üzerindeki tesirlerini incelemişlerdir. Yapılan bu çalışmalara göre, sessizlik ikliminin boyutları; üst yönetimin susturma tutumu, amirlerin/şeflerin susturma tutumu ve iletişim olanaklarından meydana gelmektedir. Sonuç olarak, üst yöneticilerin susturma tutumlarından ziyade amirlerin susturma tutumlarının çalışarlarda çok daha etkili olduğu gözlemlenmiş ve bu sonuçlar, üst yönetim ya da iletişim olanaklarıyla

oluşturulan makro sessizlik iklimindense, amirlerin susturma davranışlarını içeren mikro sessizlik ikliminden daha çok etkilenmektedir (Tiktaş 2012, s.85).

Var olan örgütsel sessizliği kırmak için genel iklim araştırmalarından daha çok forumlar oluşturmak, ilişkileri ve kurulacak ağları desteklemek ve böylece kişilerin izole olmuşluk hissini ve sorunlar hakkında konuşmama eğilimlerini azaltmak gerekir (Vakola ve Bouradas, 2005). Yöneticiler örgütün değişmesinin ve gelişmesinin önündeki engellerden olan sessizlik iklimi ve dolayısıyla örgütsel sessizliği bu şekilde aşabilirler (Kolay 2012, s.16).

2.3.2 Yönetimsel Etmenler

Bu bölümde yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, yöneticilerin örtük inanışları ve yönetimin desteğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.3.2.1 Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları

Yöneticiler, kendi zayıflıklarını ön plana çıkartacak sorgulamalardan kaçınma eylemine girerlerse çalışanların örgüt içerisinde aktif olmalarını ve ön plana çıkmalarını istemeyerek, gerekirse baskı yolu ile bunun önüne geçebilmektedirler (Alioğulları 2012, s.9). Bu bağlamda ki diğer bir tutumsa çalışandan gelen olumsuz geribildirim ya bilmezliğe vermek veya kaynağın güvenilirliği ile ilgili endişeye düşerek yanlışmış gibi kabulle ilgilenmemek olabilmektedir. Böylesi durumlar, üstlerin gücünü ve inanılabilirliğini tehdit eden durumlar olarak ifade edilmektedir. (Tiktaş 2012, s.81).

İşgörenlerin olumsuz geribildirim yapmaları yöneticilerin kendilerini korumasız ve beceriksiz olarak hissetmelerine neden olmaktadır. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve gizli inançlarıyla birlikte şekillenen yapı ve politikalar sessizlik ikliminin zeminini oluşturmaktadır (Batmunkh 2011, s.61).

Sonuçta Yöneticiler, yönetsel zayıflıklarını dile getirebilecek ortamlardan kaçınmak için ya örgüt çalışanlarının yönetim sürecinde etkinliğini kısıtlamayı ya da baskı uygulayarak sessiz kalmalarını sağlamayı tercih edebilmektedirler (Algın 2014, s.19).

Sağlık sektöründe 1700 hemşire, doktor, klinik bakım personeli ve yöneticilerle yapılan bir çalışmada doktorların yüzde 88'inin klinik acıdan yanlış karar veren meslektaşlarıyla çalıştıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının yarısından fazlası kuralların çiğnendiğini, yetersizlik gösterildiğini, zayıf performans ve takım çalışması gösterildiğini, bu kişilere güven ve saygı duymadıklarını ifade etmiştir. Ancak, çalışanlardan yalnızca yüzde 10'undan daha azının bu konudaki kaygılarını dile getirmeleri sağlık sektöründeki sessizliğin kritik boyutunu göstermektedir. Mesleğin doğası gereği önemli durumlarda çabuk karar alma gerekliliği, acık tartışmalar yapılamaması, eğitim ve güç yapısındaki farklılıklar sessizlik tutumunu tetiklemektedir (Şimşek ve Aktaş 2013, s.123).

2.3.2.2 Yöneticilerin örtük inanışları

Örgütsel sessizliğin temellerinde yatan yönetsel etkenlerden diğeri ise, idarecilerin hem yönetimin doğası hem de çalışanlar ile ilgili içinde barındırdıkları örtük inançlarıdır. Bu inançların ilki, işgörenlerin kendi çıkarlarını düşünen, egoist ve güvenilmez kişiler oldukları yönündeki inançlardır. Bu görüş, McGregor'un X teorisinde belirttiği üzere işgörenlerin çalışmayı sevmeyen, bencil, kendini ve kendi çıkarlarını en yüksek duruma çıkarmaya çalışan bir yapıda oldukları inancı ile bağdaşmaktadır. Yöneticilerin bir diğeri gizli inancı ise, en iyisini ve doğrusunu daima yöneticinin bildiğine dair inançtır (İşleyici 2015, s.47). McGregor'un X kişilik teorisini geleneksel yöneticiler benimseyerek, çalışanların yalnız kendilerini düşündüklerini, kurumun amaç ve yararına kendi çıkarları olmadığı müddetçe herhangi bir yaptırımında bulunmadıklarının ya da menfaat olmadığı sürece edilgen olmayacaklarını ve güvenilmez olduklarını düşünürler. Bu bakış açısındaki yöneticiler çalışanlarına hiçbir şekilde açık iletişim olanağı vermeyeceklerdir (Kolay 2012, s.15).

Morrison ve Milliken sessizliğin önemli sebeplerinden biri olarak gözlemledikleri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki bazı örtük inançları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Alioğulları 2012, s.11):

- a) “Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir” İnancı: Bu düşüncenin temelinde işgörenler karşıt konumda görülmekte ve işgörenlerin kurumun menfaatlerine hizmet etmeleri konusunda güvenilir olmadıkları düşünülmektedir.
- b) Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnancı: Yöneticilerin, ana konular hakkında kendilerinin en iyisini bildiklerine dair inanışlarıdır.
- c) Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnancı: Yapılan araştırmalara göre çoğulcu karar alma yönetiminin alınan kararın kalitesi ile olumlu bir ilişkisinin olduğu ve bunun sonraki örgütsel performansa da olumlu olarak yansıdığı ifade edilmektedir.

Yöneticiler örgütün bekası ve gelişimi için yönetsel tüm bilgi ve becerilerini kullanmaya çalışırlar. Gerek alt yönetimi, gerekse çalışanları bu amaca yönlendirirler. Ancak yöneticilerin çalışanlara yönelik bazı olumsuz inançları sessizliği tetikleyecek niteliktedir Yöneticilerde bulunan gizli örtülü inançlar, birtakım koşullar altında en yaygın hale gelmektedir (Algın 2014, s.19).

Sonuç olarak öncelikle ilk amir başta olmak üzere, üst yönetim, çalışanlarının örgütlerini, görüşlerini ifade edebilecekleri güvenli bir yer olarak görmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca fikir ve önerilerini paylaşmaları teşvik edilmelidir. Bu sayede çalışanların psikolojik olarak güvende hissedecekleri bir ortam sağlanmış olur.

2.3.2.3 Yönetimin desteği

Araştırmacılar, çalışan sessizliği oluşumunda yönetim desteğinin önemli bir role sahip olduğunu ve çalışanların oluşturduğu sessizlik duvarını kırabilecek önemli faktörün yönetim olabileceğini vurgulamaktadırlar. Ancak diğer taraftan yöneticiler de, ya eleştirilmekten korktukları zaman ya da astlarına güvenmedikleri zaman çalışanların, sessizlik duvarı oluşturmalarına yardım etmektedir (Yanık 2012, s.36).

Örgütsel sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabilir. İlgili yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir. Araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanların sessiz kalmasında daha fazla etkisi olan, en üst yönetimden daha çok bir üst yönetimdir. Bu anlamda lider ve üst yönetim, bütün hiyerarşik düzeydeki yöneticilerini ve çalışanlar ile kurdukları iletişimden haberdar olması gerekmektedir (Alparslan ve Kayalar 2012, s.138).

Sessizliğin büyümesine sebep olan idarecilerde, ekonomik ve finansal geçmişi olan kişilerin baskın olduğu idarecilerin olduğu, çalışma sürelerinin daha yüksek olduğu, ortak kültür ve kişisel güçlerin daha fazla olduğu, üstler ile astlar arasındaki farklılığın daha çok olduğu yapılarda örgütsel sessizlik daha yaygın haldedir (Batmunkh 2011, s.63).

Örgütte dik bir yapılanma varsa, üst yöneticilerin birbirlerini etkileme olasılığı daha azdır ve bu yüzden alt düzey çalışanlarına güvenirlir. Ayrıca, örgüt içerisinde yükselmeye yöneticileri dışarıdan istihdam eden örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasında boşluk oluşur ve bu boşluk çalışanları daha fazla sessizliğe itebilir. Çalışma saatlerinin uzunluğu, güç mesafesinin yüksekliği, üstler ile astların arasında demografik farklılıkların fazla olması da sessizliği tetikler (Tiktaş 2012, s.83).

Industry Week dergisinde yayınlanan bir araştırmada, 845 örgütte bulunan müdürlerin yalnızca yüzde 29'unun iş görenlerin kendi düşüncelerini açıkça ifade etmesine yardımcı olduğu belirlenmiştir (Öztürk 20014, s.8).

Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanları performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışanlarına güvenen, onların fikir ve düşüncelerine değer veren ve onları açıkça konuşmaya teşvik eden yöneticilere sahip olan örgütlerin çok daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir (Kolay 2012, s.17). Örgütte konuşmayı destekleyen yöneticiler, çalışanlarını dinlemeli, onların tavsiyelerini dikkate almalı, düşüncelerine ve fikirlerine ilgi göstermelidirler (Morrison, 2011, s.389).

Yöneticiler, çalışanlarıyla arasındaki katı statü bariyerlerini ortadan kaldırmalı, konuşmalarını sağlamak için psikolojik anlamda güvenli bir ortam sağlamaya çalışmalı, takım olarak öğrenme sürecini etkin kılmalı, somut yöntem ve uygulamalar ile açık bir

iletişim yapısı oluşturmaldır. Açıkça konuşmaya yeltenenler “şikayetçi” ,”sorun çıkarıcı”, yerine “cesur”, “yürekli” olarak gösterilmeli, çalışanlarda, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır (Alparslan ve Kayalar 2012, ss.138-139).

Çalışanlar farklı mizaçlara, özgeçmiş ve deneyimlere sahiptir bu yüzden, farklı düşünce, inanç, bilgi ve fikirlere sahip olması kaçınılmazdır. Yöneticiler bu farklılığın bilincinde olmalıdır. Başarılı olmak isteyen bir yönetici bu farklılıklardan en iyi şekilde yararlanmasını bilmelidir. Örneğin bu bakış açısıyla hareket eden bir yönetici, beyin fırtınası toplantısında aynı düşünce ve fikirlere sahip çalışanları görmek istemeyecektir (Sarıkaya 2013, s.67).

Üst yönetiminin konuşmayı desteklemesi, çalışanların görüşlerine önem vererek paylaşımda bulunmalarına izin verecek ortamlar yaratılması, çalışanda yöneticiye karşı güven hissi uyandırır. Bu güven de örgüt için olumlu katkılar sağlar. Çalışan davranışlarının otoritenin isteğine göre ayarlanan baskıcı yönetimi benimsemiş örgütlerde sessizlik davranışı da kaçınılmaz olur (Algın 2014, s.19).

2.3.3 Bireysel Etmenler

Bu bölümde geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve çalışanların kişilik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.3.3.1 Geçmiş tecrübeler

Çalışanların geçmişten edindikleri olumsuz deneyimler ve geçmişte fikirlerini ifade ederken karşılaştıkları olumsuz tepkiler daha sonraki zamanlarda sessiz kalmayı tercih etmesine neden olmaktadır. Bu öğrenmişliği sadece deneyimlemesi de şart değildir (Algın 2014, s.24). Aynı zamanda diğer kıdemli-deneyimli çalışanlarla yaptıkları

konuşmalarda ve gözlemlerde de sessiz kalma davranışını öğrenirler (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003) (Kolay 2012, s.14).

Yapılan çalışmalarda, birçok işgören konuştuğu zaman tehlikeli bir durum söz konusu olacağını anladıklarında, kasıtlı olarak kurumdaki problemlerle ilgili konuşmayı istemediklerini dile getirmişlerdir (Yüksel 2015, s.34). Örneğin fikir beyan eden bir çalışanın olumsuz tepki görmesi veya terfi ettirilmemesi, diğer çalışanlar tarafından gözlemlenmekte ve gelecekte konuya dair tecrübe oluşmaktadır. Bu yüzden çalışan aynı durumla kendisinin de karşılaşacağından emin olarak sessizliğe yönelebilmektedir (Tecimen 2013, s.22).

Geçmiş deneyimlerinden yola çıkan işgörenler, yanlış ve kurumun zararına olabilecek herhangi bir durum karşısında konuyu yetkili kişilere iletmekten kaçınmakta ya da göz ardı etmektedirler. Üst yönetimle konuşmanın hiçbir işe yaramayacağını, aksine olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Çalışanlar yalnızca kendi kötü deneyimleri sonucunda değil, aynı zamanda birlikte çalıştığı diğer kişilerin deneyimlerini gözlemleyerek de sessiz kalmayı öğrenmektedir (Harbalıoğlu 2014, s.19).

2.3.3.2 Yöneticilere güvenilmemesi

Çalışan sessizliği ile yöneticilere güvensizlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanlar yöneticilerine güvenmediklerinde kendilerini riske atmamak için yöneticileriyle konuştuğu zaman ellerindeki mevcut bilgileri filtreleyerek, süzerek üst yönetime aktarmaktadırlar (Alioğulları 2012, s.13).

Kurum yöneticilerine karşı çalışanların hissettiği güven eksikliği, yöneticilerin çalışanlarını yalnızca kendi çıkarlarını düşünen bireyler şeklinde görmeleri, en iyisinin yöneticilerce bilinebileceği inancı ve dolayısıyla bu tarz yöneticilerin, işgörenlerine güvenmemeleri, örgütsel sessizliğin meydana gelmesine neden olmaktadır. Çalışanların sessizlik davranışı bir süre sonra güvensizliğe, strese ve sinizime dönüşmektedir (Slade 2008, s.67) (Kahya 2013, s.95).

Ryan ve Oestreich'in ABD'de yirmi iki organizasyon ve 260 işgören üzerinde yaptıkları çalışmalarda işle ilgili problem ve konular ile ilgili işgörenlerin yüzde 70'i konuşmaya cesaret edemediklerini gözlemlemişlerdir. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, organizasyonel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanıyorlar (Batmunkh 2011, s.64).

Yöneticiye güvenin iş tatmini, performans, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, bilgi paylaşımı, ulaşılan bilgilere inanmak, yöneticiden memnunluk, kararlara bağlılık, örgütte kalma isteği ve yenilikçi davranışlar gibi birçok çıktı ile ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Alioğulları 2012, s.12).

Uygulamaları ile vaatleri örtüşmüyorsa, yönetici ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta ve yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratmaktadır. Oysa yönetici ile çalışan arasındaki yüksek düzeyli bir ilişki, çalışanın davranışlarını örgütün çıkarına yönelik olumlu olacak bir biçimde etkilemektedir (Algın 2014, s.24). Kurum yöneticileri peşin hükümlülükten uzak, her bakımdan uyumlu ve etik kurallara uygun olacak şekilde kararlar almalı ve bu kararları çalışanlarına içtenlikle uygulayabilmelidir. Ayrıca karar ile ilişkili işgörenle direkt bireysel düzeyde iletişime geçmelidir (Harbalıoğlu 2014, s.17).

2.3.3.3 İzolasyon korkusu

Ryan ve Oestreich (1991) işgörenlerin genellikle negatif olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için isteksiz olduklarını ve bu paylaşımın organizasyon hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını belirtmiştir. Çalışanların genellikle baş belası, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korktukları gözlemlemişlerdir (Bildik 2009, s.39). İnsanları, fikir ve düşünceleri açıkça dile getirmelerinden alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur. Sosyal izolasyondan sakınmak için işgörenler hem

çoğunluğun fikrinin ne olduğunu hem de hangi fikirlerin popülerliğinin arttığını veya azaldığını anlamaya çalışmaktadırlar (Batmunkh 2011, s.65). Sonuçta; çalışan örgüt içerisinde sahip olduğu mevki ve pozisyonuna zarar gelmemesi ve sosyal izolasyona maruz kalmamak için çoğunluğun benimsediği ortak fikri ve düşünceyi paylaşma yoluna gidebilmektedir. Bu durum kişinin fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmesini engellemektedir (Alioğulları 2012, s.14).

Roberts ve O'Reilly (1974) araştırmalarında “mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur. Örgütten dışlanırım. Konuşmak bir yarar sağlamaz, buna değmez. Hem konuşmam bir fark yaratmaz hem de karşı taraf buna karşılık vermez. Konuşursam cezalandırılırım. İşimi kaybedebilirim veya terfi ettirilmem.” Genel gidişata uyan çalışanlar ödüllendirilir. “Sorun oluşturan çalışanlardan emekliliği yaklaşanları şikâyet etmem. İlgili sorunu örtbas ederim. Ayrıca ispiyoncu olarak algılanmak istemem. Örgüt içinde sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olur” düşüncelerinin izolasyon korkusunun temelini oluşturduğu açıkça ortaya konmuştur (Şehitoğlu 2010, s.64).

Örgütlerde çalışanların izolasyon korkusu yaşamamaları için, kurum yöneticileri çalışanlar ile açık ve iyi bir iletişim alanı oluşturmalıdırlar. Çalışanların problemleri dinlenerek çözüm yolları aranmalıdır. Kurumların yenilikçi bir yapıya sahip olarak gelişebilmesi için çalışanlarını dinleyen ve onların problemlerini çözmeye odaklanan yöneticilerin varlığına ihtiyaçları vardır (Kahveci 2010, s.14).

2.3.3.4 Konuşmanın riskli görülmesi

Değişimin getirdiği artan rekabet yarışı, müşterilerin yüksek beklentileri, kalite odaklı organizasyonlarda ki işgörenlerin sorumluluk ve inisiyatif alma ile açıkça konuşma isteği giderek artmaktadır. Dışlanma korkusu, terfi alamama ve sorun çıkaran birey olarak tanınmaktan korktukları için düşüncelerini açıklamakta çekimser kalmaktadırlar (Batmunkh 2011, s.65).

Ryan ve Oestreich'in (1989) çalışmasında çalışanların özgüvenli oldukları halde kurumla alakalı konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça dile getirmenin riskli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır (Şehitoğlu 2010, s.65).

Örgütlerde iş arkadaşları tarafından desteklenmek, onların takdirini kazanmak çalışanlar için önemlidir ancak yöneticilerin, kendisi ve yaptığı işlerle ilgili ne düşündüğü çok daha önemlidir. Dolayısıyla çalışan her zaman diğerlerinin ne düşüneceği üzerinde odaklanmakta ve ona göre hareket etmeye çalışmaktadır (Alioğulları 2012, s.14).

Araştırmalar örgütsel sessizliği değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel olarak yer aldığını ortaya koymuştur. Bu sorunun ortadan kaldırılması için işgörenlerin cesaretlendirilmesi ve bilgi akışının şeffaf olması gerekmektedir (Tecimen 2013, s.21). Yöneticiler kurumların gelişebilmesi ve değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmeleri için işgörenlerin fikir ve düşüncelerini çekinmeden dile getirebilecekleri bir ortam oluşturmak zorundadırlar (Özcan 2011, s.90). Bunun için yöneticiler giderek “iyi şeyler yapmak” için fikirlerin paha biçilmez bir kaynak olduğunu kabul etmeye başlamışlardır. Buna göre bunun bilincinde olan birçok kurum uygulamalarını geliştirmek amacıyla çalışanları tartışmalara dâhil etmek için sayısız programlar devreye sokmuştur.

2.3.3.5 İlişkileri zedeleme korkusu

Araştırmalar işgörenlerin mesai arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan konuştuklarında birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulmasından çekindiklerini ortaya koymuştur. İşgörenlerin çalışma arkadaşının işi yapmamasında ya da işini üstünkörü yapmasında sessiz kalmasının nedeni hem ikili ilişkilerin bozulmaması hem de arkadaşını olumsuz bir durumun etkisine bırakmak istememesinden kaynaklanmaktadır. Sergilenen ilk davranış korunma amaçlı, ikincisi ise koruma amaçlı sessizliğin alanı içinde yer almaktadır. İşgören aynı hatayı kendisinin de yapabileceğini düşündüğünden, çalışma arkadaşının yaptığı hata ve eksiklikler karşısında hoşgörülü olmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir (Alioğulları 2012, s.15). Bu davranışta kendi imajlarının zedelenmemesi yanında iş ilişkisinin de zarar görmemesini isteyebilmektedirler.

İlişkilerin zedelenmemesi için, çatışma olmaması adına beyaz yalanlar dahi söylenebilmekte ve yanlış bilgiler verilebilmektedir (Harbalıoğlu 2014, s.19).

Noelle-Neuman (1974)'nın yaptığı araştırmada, yaşça büyük insanların işini kaybetme konusunda daha risk altında oldukları için, fikirlerini söyleme konusunda gençlere göre daha az gönüllü oldukları görülmüştür. Örgüt içindeki aksaklıkları ve sorunları dile getirenlerin tipik olarak kariyerleri bakımından olumsuz etkilendikleri söylenmektedir (Yanık 2012, s.49).

2.3.3.6 Çalışanların kişilik özellikleri

Örgütlerde işgörenlerin değerleri, inançları ile fikirleri; algıladıkları ve sahip oldukları örgütsel iklim kadar, kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. İşgörenlerin kendilerini hangi durumlarda örgütün ve diğer çalışanların faydasına ifade etmeleri gerektiğini, hangi durumlarda ise sessiz davranacağını kişilik özellikleri belirler (Oruç 2015, s.34).

Çalışma hayatı süresince bireyin kişiliği değişim gösterir. Çünkü çalışma hayatı bir sosyal hayattır ve çalışanın kişiliğinin etkilenmesi doğal sayılır. Bu etkileşim çift yönlüdür. Yapılan iş de işi yapanın kişiliğinden etkilenmektedir. Bu bağlamda, örgütte sessizliğin ya da sesliliğin olması, çalışanların kişilik özelliklerine de bağlıdır. Bir grup araştırmaya göre, sessizlik davranışına etki eden faktörler; dışa dönüklük (sosyal kişilik), dürüstlük, ruhsal bozukluk, uzlaşmacı kişilik olarak saptanmıştır.

Can ve diğ.'nin (2006) yaptıkları çalışmada sessizlik davranışını doğrudan etkileyen kişilik özellikleri; kişisel saygınlık, kişisel yönlendirme, yeterlilik, risk alabilme, proaktif kişilik olarak ortaya konmuştur. Bunun yanında, denetimin kaynağı, makyavelizm, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, kendini gözleme gibi kişilik özellikleri de örgütsel sessizlikte önemlidir (Kahya 2013, s.97).

Son zamanlarda üzerinde çalışılan ve genel anlamda kabul gören beş faktör kişilik modeli kişilikteki bireysel farklılıkları dikkate almakta ve kişilik özelliklerinin önemli

bir sınıflandırmasını sunmaktadır. Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, açıklık, duygusal denge, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Alioğulları 2012, s.16) .

Detert ve Burris (2007) yaptıkları araştırmada aynı işyerinde çalışmalarına rağmen bazı çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla sessiz kaldıklarını gözlemlemiştir. Bunun sebebi olarak her çalışanın örgütteki çalışma koşullarını farklı algılamalarından ve çalışanların sonuçları değerlendirirken örgüte olan bağlılık düzeylerindeki farklılıklardan kaynaklandığını tespit edilmiştir (Alioğulları 2012, s.15). LePine ve Van Dyne'nin (2001) diğer bulgularına göre, sorumluluk düzeyi çok daha fazla olan çalışanlar, örgütte “bir şeyleri nasıl iyileştirebilirim, nasıl geliştirebilirim” sorularına kendilerini adamakta, tüm çabalarını bu sorulara cevap vermeye harcamaktadırlar. Bu çalışanların sessiz kalması daha az olasılıkta gerçekleşir (Çakıcı, 2010).

Çalışanların sessizlik tercihinin altında yatan bireysel faktörlere ek olarak düşük düzeyde başarıya ihtiyacı, düşük düzeyde kendine saygı, dış kontrol odaklı olma gibi faktörleri de dâhil etmiştir (Morrison, 2011).

Örgütlerdeki sessizlik davranışı çalışanların, yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri nedeniyle de farklılık gösterir. Yaş faktörü incelendiğinde, insanın yaşı ilerledikçe iş yaşamındaki davranışlarda da değişimler gözlemlenir. Yaşın ilerlemesiyle meydana gelen olaylar karşısında çalışanların uyum düzeyi de yükselir, bu eğilim de çalışana sessiz kalmaya itebilir. Çünkü yaş ilerledikçe bireyin iş bulma imkanı azalmaktadır. Çalışanın yaşıyla birlikte işte bulunduğu sürede artacağı için iş yerinden alınan ücrette artacak, yıllık izin süresinde de artış gerçekleşecek ve emeklilik göstergesinde de artış olacaktır. Bu görüşe paralel olarak Noelle-Neuman (1974) ise yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre örgüt içinde fikirlerini söyleme konusunda daha az istekli olduklarından bahsetmiştir (Sarıkaya 2013, s.63).

Cinsiyet gözönüne alındığında; kadınların toplum içinde farklılıklarını, deneyimlerini veya fikirlerini açıklamaları için teşvik edildiklerinde dahi bunları dile getirmede bazı zorluklar yaşadıkları görülmektedir. Kadınların ekonomik yönden bağımlı olmaları, toplumumuzda gücün kadından çok erkekte olması, erkek otoritesine dayanan toplumsal

yapı nedeniyle kadına biçilen anne rolü ve bununla beraber daha az kadın işgörenin olması vs. sebepler kadınları sessiz kalmaya zorlamaktadır (Atasever 2013, s.64).

Eğitim faktörü çalışanın eğitim seviyesinden kaynaklanan ve kendini ifade edememesi sonucunda ortaya çıkan sessizlik durumudur (Dilek 2014, s.29).

Sessizliği etkileyen diğer bir unsur da tecrübedir. İş yaşamındaki tecrübeler ile birlikte kişi hem ikili ilişkiler ile ilgili tecrübe, hem de mesleki alanda bilgi edinerek tecrübe kazanmaktadır. Her iki durumda kişinin sessiz kalmasına neden olmaktadır (İşleyici 2015, s.49). Ayrıca çalışanın işletmedeki çalışma yılı/tecrübe, işletmedeki mevkisi ve işletmede tam gün/part time çalışma gibi demografik özelliklerinin de çalışanın konuşup konuşmama tercihini etkileyeceğini bulmuştur (Alioğulları 2012, s.17).

Örgüt içinde, uyumlu, güvenilir, arkadaşlarını motive edebilen, iyi iletişim kuran, dikkatli, sorumluluğunun bilincinde ve paylaşımcı bir kişiliğe sahip olan bireylerin iş yerinin etkinliğini, verimliliğini ve performansını önemli ölçüde etkilediğini söylemek mümkündür. Buna karşılık, olgun ve dengeli olmayan, sürekli kendi çıkarlarını gözeten, işbirliği ve dayanışmayı sevmeyen, karamsar ve umutsuz bir kişiliğe sahip olan bireylerin kendileriyle birlikte çevrelerini de olumsuz bir şekilde etkileyecekleri söylenebilir (Yanık 2012, s.45).

2.3.4 Ulusal / Kültürel Etmenler

Kültür, toplumdaki tüm bireylerin paylaştığı bir kavramdır. İnsanlar toplumsal yaşamın bir kuralı olan kültürle etkileşim halinde olurlar ve o toplumun geleneklerini, değerlerini, şartlarını öğrenmeye ve kabullenmeye başlarlar. Kültür ve insan birbirini oluşturur ve etkileşim halindedir. İnsan kültürleşme ile öz kültürünü oluşturan duygu, düşünce ve eylem şekillerini benimser (Demir Güvenli 2014, s.31).

İnsanın içinde bulunduğu toplum özellikleri insan davranışları üzerinde etkin rol oynamaktadır. Kişi, yaşadığı toplumun örf ve adetlerini, değer yargılarını benimserken, sosyal iletişim kurduğu ve özümlediği toplumun kültürüne ve etnik değerlerine göre

davranışlarını düzenlemektedir. Bu döngü içerisinde toplum, yaşamın çoğu alanında bireylere, durumlar karşısında neyi nasıl ve ne şekilde yapması gerektiği hususunda belirli sınırlar koymaktadır. Toplum tarafından kabul gören bireyler, toplumun isteklerine hakim olup davranışlarını ona göre biçimlendirirler. Aksi takdirde dışlanma ile yüz yüze gelmektedirler. Kurumdaki kültürel özellikleri kabul eden kişiler, kurumun ve yönetimin isteklerine olumlu yönde katkı sağlamaktadırlar. Katılımcı ve uyumlu bir örgüt, işgörenlerin çeşitliliğiyle kendi değerini ortaya çıkarabilecektir (Alioğulları 2012, ss.18-19).

Maastrich Üniversitesinde yapılan 74 ülkeyi kapsayan Hofstede araştırmasında Türk kültürünün bireycilikten çok ortaklaşa davranış özelliklerine sahip olduğunu, güç mesafesinin yüksek olduğunu, belirsizlikten kaçınma halinin yüksek olduğunu ve daha çok dışı kültür özellikleri gösterdiğini söylemektedir. Türk kültürünün sahip olduğu bu özellikler; işgörenlerin buldukları örgütte, konuşmasında veya sessiz kalmasında ne kadar etkili olabileceğinin birer göstergesidir (Kolay 2012, s.18).

Alçak bağımlılık ve yüksek bağımlılık kültürlerin karşılaştırılmasına olanak sağlayan önemli bir boyuttur. Alçak bağımlı kültürlerde kişiler söyleyeceklerini karşdakine direkt söylerler. ABD ve Kuzey Avrupa toplulukları bu tarz kültürel yapıya sahiptir. Yüksek bağımlı kültürlerde ise, sosyal ilişkililer oldukça önem arz etmekte ve kişiler söylemek istediklerini dolaylı yollardan ima ederek ifade ederler. Orta doğu ülkelerinin kültürel yapısı bu türdendir (Demir Güvenli 2014, s.33).

Üniversitelerde; çalışan sessizliği ile kültürel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik, 100 akademisyen üzerinde yapılan bir araştırmada ise kontrol odağının ve kişisel değerlerin sessizliğin düzeyine etki eden faktörler olduğunu ayrıca içsel kontrol odaklı ve kişisel değerlere sahip olan işgörenlerin diğer işgörenlere göre daha az sessiz davrandıkları görülmüştür. Yani dışsal kontrol odaklı bireylerin içsel kontrol odaklı bireylere göre daha fazla sessiz kaldıkları gözlenmiştir (Oruç 2015, s.44).

Türk bürokrasi kültürünün oldukça güçlü ve merkeziyetçi bir doğasının oluşu yaygın şekilde kabul görmektedir. Otorite ve topluluğa bağlılık Türk toplumunun genel özelliklerindedir. Bireylerin kuşkucu ve güvensiz olmasına ek olarak dışa kapalı ve içe dönük olma durumu Türk toplumunun bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu

sebeple bir örgüte mensup olan bireyler kendilerini ilgilendirmediği sürece sorunlara mümkün olduğunca uzak kalmak isterler. Buna ek olarak bu bireyler, kamu hizmetlerinin hem başkası tarafından yapılmasını bekler hem de nemelazımcılık duygusu içine girebilirler. Aynı zamanda bu duygu örgüt faaliyetleri ile bu faaliyetlerin sorunlarına yönelik ilgisiz tutum gösterecek iyileştirme ve geliştirme için girişimde bulunmalarını olumsuz yönde etkileyecektir (Demir Güvenli 2014, s.34).

2.4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

Sessizlik, organizasyonlarda sıklıkla görülmesine rağmen, yapısı ve ana bileşenlerine yönelik çok az bilgi bulunmaktadır (Çaylak 2014, s.5). Dolayısıyla bir örgütteki işgörenlerin neden sessizlik eylemini sergiledikleri ve bu durumun üstesinden nasıl gelineceği konusunda pek çok araştırmacı, çeşitli araştırmalar gerçekleştirmişler ve bu araştırmaların neticesinde sessizlik ile ilgili çeşitli kuramlar ve bakış açıları geliştirmişlerdir (Kahya 2013, s.76).

Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin nedenlerini açıklamaya çalışan belli başlı kuramlar şöyle sıralanabilir (Algın 2014, s.26):

- a) Beklenti Kuramı (Vroom, 1964)
- b) Sessizlik Sarmalı (Noelle - Neumann, 1974)
- c) Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1985)
- d) Fayda - Maliyet Analizi

2.4.1 Bekleyiş Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisinde; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları

organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirlemektedir (Şehitoğlu 2010, s.59).

Bu teoriye göre bir bireyin bir davranış karşısındaki olumlu öngörüsü, bu durum karşısındaki tutumunda da olumlu rol üstlenmesine neden olacaktır. Bir başka söylemle açık konuşmanın olumsuz sonuçlar doğuracağına inanan bireyler bu eylemi önemsiz karşılayıp tutumlarını o yönde sergileyeceklerdir. Bu durum bireyleri giderek sessizleştirecektir (Tayfur ve Çatır 2013, s.119).

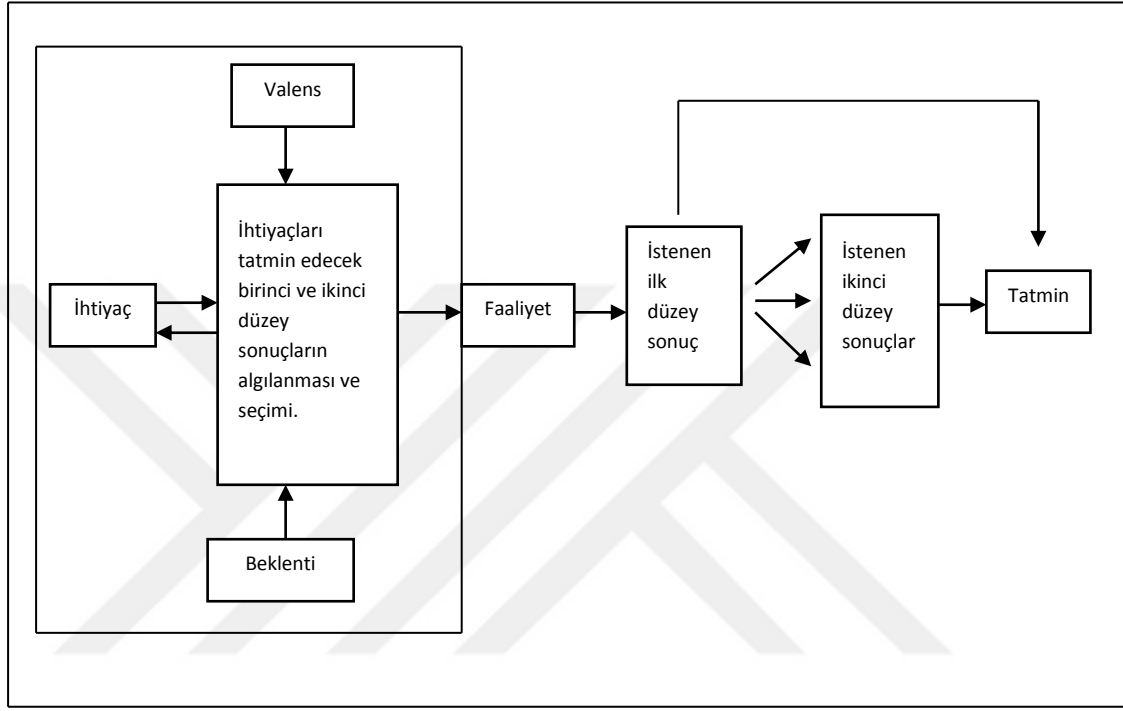
Bu teoriyi Premeaux (2001) şöyle ifade etmektedir. Bekleyiş teorisi ve planlı davranış teorisine göre, bir davranışın ümit edilen olumlu sonuçlara varılacağı düşüncesi ve olumsuz durumlar karşısında önlem alınabileceği algısı, bireyin durum içerisindeki tutumunu pozitif kılacaktır. (Alioğulları 2012, s.28). İşgörenin farklı sonuçlar içinden belirli bir sonucu seçme nedeni arzulan derecesiyle ifade edilirken; bekleyiş ise işgörenin belirli bir davranışının belirli sonuçları doğuracağı konusundaki düşüncüyü ifade etmektedir (Tiktaş 2012, s.78).

Daha sonra bu teori E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmiştir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Atasever 2013, s.60). Çalışanın iş yaparken özveride bulunması, yönetim tarafından olumlu geri dönüşlerle doğrudan bağlantılıdır. Yönetici kadrosunun olumlu dönütü, çalışan için bir beklenti durumunun oluşmasına neden olur (Kolay 2012, s.10).

Bekleyiş kavramını Vroom, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır. Bu geçicilik bahsedilen inançların devamlılık göstermeyeceğini, değişebileceğini göstermektedir. Bu kavram bir eylem-sonuç ilişkisini yansıtmaktadır. Örnek olarak bir çalışan, işinde üstün başarı göstermek isteyip başarının çalışma sayesinde geleceğine inanmazsa kendisinde başarıya ulaşma gücünü bulamayacaktır. Çalışanın iyi çalışma durumunu öteki değerlerden yüksek görmesi söz konusu olursa bahsedilen çalışan iyi çalışmayı arzulayacaktır ve iyi çalışma yönündeki artış işi aksatmasındaki artışla doğru orantılı olursa başarılı bir sonuca ulaşamayacaktır (Sarıoğlu 2013, s.33).

Vroom tarafından ortaya konan Bekleyiş Kuram'ın üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlar; Beklenti (expectancy), Valans (valance) ve Araçsallık (instrumentality) kavramlarıdır (İşleyici 2015, s.36).

Şekil 2.2: Vroom'un Valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci



a. Beklenti (expectancy)

Vroom, beklenti kavramını eylem (action) ve sonuç (outcome) arasındaki ilişkilerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Birey her davranışın sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Kişinin, belirli bir çaba harcadığı zaman istediği sonucu elde edemeyeceği konusundaki inancı “beklenti” kavramıyla açıklanmaktadır.

b. Valans (valance)

Valans, en genel tanımıyla bireyin belirli bir gayret sarf etmesi sonucu kazanılacak ödüle dair isteklilik (arzulama) derecesini gösterir. Elde edilecek ödül bireyi ilgilendiriyorsa, valans yükselir. Valans, bir amacın arzulanan değeri, ödülü bekleme derecesiyle ilgili bir kavramdır.

c. Araçsallık (instrumentality)

İşgörenin belirli bir çaba sayesinde ödüllendirileceği inancını temele alır. Başka bir ifadeyle işgörenin, verilen görevi yapar yapmaz, vaat edilen getiriyi (ödül) alacağına olan inancıdır (Afşar 2012, ss.20-21).

Vroom, beklenti kavramını eylem ve sonuç arasındaki ilişkilerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Bekleyiş teorisi dört varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibidir (Harbalıoğlu 2014, s.14):

- a) İnsanlar ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile ilgili örgütlere katılmaktadır.
- b) Bireylerin davranışları bilinçli tercihlerinin sorunudur. Yani insanlar beklentileri sonucunda davranışlarını seçer.
- c) İnsanlar örgütten iyi bir maaş, iş güvenliği, terfi gibi farklı beklentilerde bulunur.
- d) İnsanlar, alternatifler arasında kendilerini kişisel olarak tatmin edecek tercihlerde bulunur.

İnsanlar, sergiledikleri davranışların, kendilerine birtakım ödüller ya da cezalar getireceği yönünde beklentiler içerisindedirler. Dolayısıyla her insanın sergilediği davranışların altında bir beklentisinin olması, Beklenti Teorisi'nin gelişmesine temel oluşturmuştur.

Sonuç olarak motivasyon, matematiksel yolla “(Motivasyon= Değer x İlişki x Beklenti)” şeklinde formülize edilmiştir. Bu üç faktörden herhangi birinin değerinin “sıfır” olması halinde, motivasyonun değeri de “sıfır” olacaktır. Motivasyon aracı olarak kullanılacak ödülün değeri ve çekiciliği, her toplumda farklı olsa da Beklenti Teorisi, motivasyon kavramını matematiksel bir formül ile ifade eden en objektif teorilerden biridir (Kahya 2013, s.82).

2.4.2 Fayda-Maliyet Analizi

Çalışanlar konuşmayı ve ya sessizleşmeyi seçmeden önce fayda-maliyet analizi yaparlar. Şöyle ki, çalışanlar sessiz kalma ya da konuşma kararlarını çıkarları doğrultusunda alırlar. Konuşarak elde edebilecekleri yararlar karşısında sessiz kalarak ödeyecekleri bedelleri fayda-maliyet analizi yaparak karşılaştırırlar. Çünkü olaylara istinaden kurumda verilen tepkiler işgörene fayda veya zarar şeklinde geri dönecektir. Böyle bir durumda fayda-maliyet analizi devreye girer. Fayda-maliyet analizi kurumlarda çok ön planda olmayan ve işgörenlerce sergilenen içsel bir davranıştır. Bu bağlamda, işgörenlerin iç dünyasına hakim olmak oldukça zordur ve bu zorluk beraberinde sessizliği doğurmaktadır (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu 2015, s.12).

Fayda-maliyet analizi farklı yatırım projelerinin ekonomik anlamda karşılaştırılmasına imkan veren yöntemlerdendir. Yapılacak harcamaların ve kazanılacak yararlar günümüz değerine indirgenir ve bir fayda-maliyet oranı hesaplanır. Ancak fayda maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem değildir. Özellikle davranış bilimleri ve psikoloji bilimi gibi alanlarda bireyin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde de bu analiz yöntemine başvurduğu görülebilir (Şehitoğlu, 2010, s:58). Bireyler, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle hızlı bir risk değerlendirmesi yaparak neyin söyleneceğine ve neyin yapılacağına karar verirler (Oruç 2015, s.31).

Çalışanlar, sessizleşme veya konuşma kararı alırken, kendi menfaatleri için fayda-maliyet analizi yaparlar ve konuşmanın olumlu ve olumsuz getirilerini tartarlar. Enerji ve zaman kaybı, çalışanlara doğrudan etkiyecek zararlar arasında gösterilebilir. Dolaylı şekilde etkiyecek zararlara azalan imaj, fikrine karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, itibar kaybı, muhalif görüşlerin büyüyerek oluşturacağı risk durumu ve çatışmalar yüzünden oluşabilecek görüşün yok sayılması, önemsenmeme durumdan kaynaklı psikolojik rahatsızlıklar örnek olarak verilebilir. Terfi edememe ve işini kaybetme de çalışanların ağır bedeller ödeyebileceği durumlar arasındadır (Kahveci 2010, s.10).

Milliken ve Morrison'a göre ses çıkartma ya da açıkça konuşmanın riski hem fayda/maliyet değerlendirmesine hem de duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır. İnsan duygu sistemi, her şeyin üstüne otomatik bir şekilde hayatını devam ettirme isteğiyle şekillenir. Kolarska ve Aldrich sessizleşme veya ses çıkartma kararını akılcı modele dayandırmaktadır (Batmunkh 2011, s.52).

Fayda-maliyet analizi kurumlarda arka planda olan ve işgörenler tarafından sergilenen içsel bir davranıştır. Bu bağlamda işgörenlerin iç dünyasını anlamak neredeyse imkansızdır ve bu imkansızlık sessizliği de beraberinde getirmektedir (Yüksel 2015, s.28).

2.4.3 Sessizlik Sarmalı Teorisi

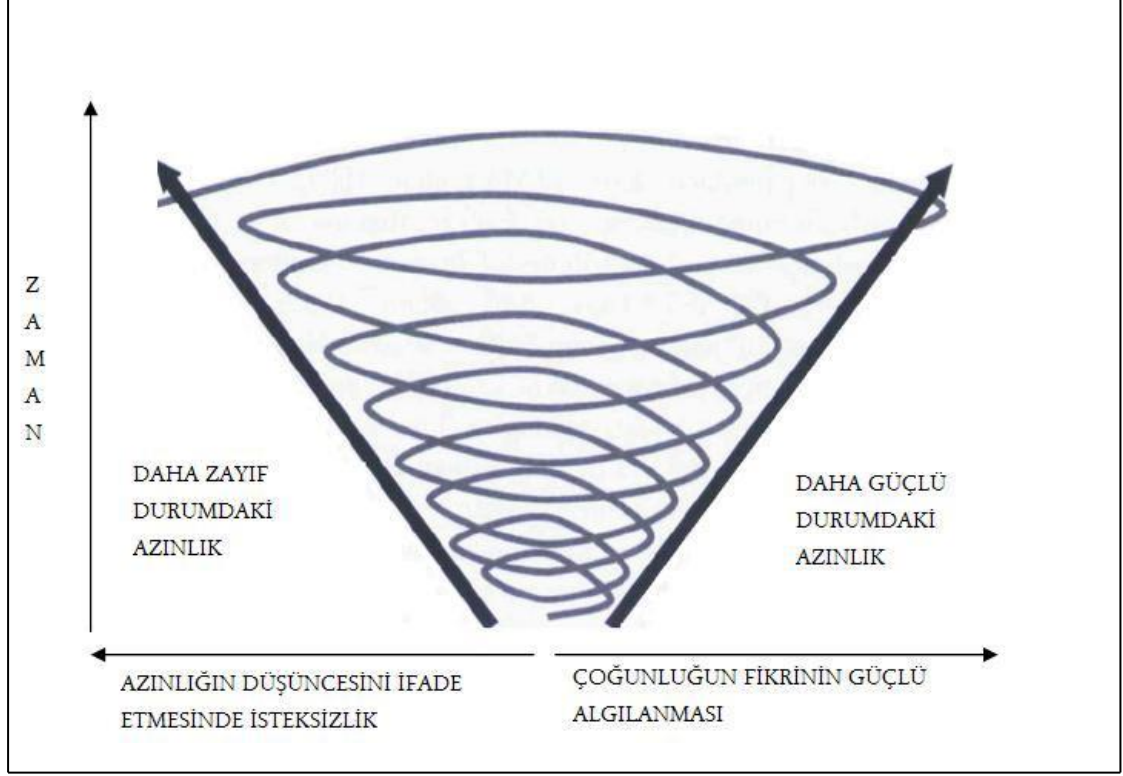
Sessizlik sarmalı teorisi 1974 ile 1980 yılları arasında Batı Alman Sosyoloğu E. Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiştir. Sessizlik kavramına en büyük katkıyı yapan araştırmalardan birisi olarak kabul edilmiştir. Bu teori, başlangıçta kamu düşüncesinin alanında geliştirilmiştir, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunlukla kabul edilen düşünceyi ifade ettikleri belirlenmiştir (Batmunkh 2011, s.167).

Sessizlik sarmalı, bir fikir oluşumu ve değişimi entegre modelidir. Bu model azınlığın görüşüne sahip olan bireylerin, çoğunluk tarafından savunulan görüşe uymak zorunda kaldığı veya sosyal izolasyondan kaçınmak için sessiz kalacağı düşüncesine dayanmaktadır (Cavuş ve Develi 2015, s.13). Kişiler çoğunlukça kabul gören fikirlere uymazlarsa toplum tarafından dışlanırlar. Bu kişiler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemsinlerince kabul görme gereksinimi duyarlar. İzolasyon korkusu hata yapma korkusuna üstün gelerek aynı fikirleri paylaşmasa da çoğunluğun fikrine katılmalarını sağlamaktadır (Bildik 2009, s.36).

Bowen ve Blackmon bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Bowen ve Blackmon bireylerin sosyal çevrelerinin, kamu görüşünün ve diğer bireylerin yargılarını da işin içine katarak, bireylerin elde ettikleri bu bilgileri yeni bilgiler ve

fikirler için genel bir çerçeve olarak kullandıklarını belirtmişlerdir (Batmunkh 2011, s.56).

Şekil 2.3: Bowen ve Blackmon: Sessizlik sarmalı



Kaynak: Frances Bowen and Kate Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies Vol.40, No.6, 2003, s.1397.

Bu teorinin varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Oruç 2015, s.30);

- İşgörenlerin örgüt üyelerince dışlanmakla tehdit edilmesi,
- İşgörenlerin sürekli olarak dışlanma korkusu yaşamaları,
- Dışlanma korkusunun, işgörenlerin içinde bulunduğu ortamı değerlendirmesine neden olması,
- İşgörenin, yaptığı değerlendirme sonucunda düşüncesini ifade etmesi ya da sessizleşmesi.

Bu teorinin temel fikrinde insanlar toplum içinde yaşar ve toplum bireyi sarıp sarmalar. Birey kendini toplum içerisinde huzurlu ve güvende hisseder. Bireyler çoğunluğun

görüşüne uyum sağlamazlarsa toplum, bu insanları dışlar. Toplum içerisinde kendisine yer bulamayan bireyler aitlik duyguları bulunmadığı için sosyal bunalım içerisinde gireceklerdir (Dilek 2014, s.17). İnsanlar, yalnız kalmaktan kaçınma ve hemcinsleri tarafından kabul görme ihtiyacı duyarlar. İnsanlar, hata yapma korkularından ziyade dışlanma korkuları nedeniyle, aynı düşüncede olmasalar bile çoğunluğa katılmak zorunda kalırlar. Dolayısıyla insanlar, içerisinde buldukları topluluğa uyum sağlamaya ilişkin yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için bireysel olarak ve medyayı takip etmek yoluyla o topluluktaki “düşünce iklimini” sürekli bir biçimde değerlendirirler ve bunun sonucunda fikrini söyleme ya da kendini sansürleme yönünde bir karar alırlar (Kahya 2013, s.83).

2.4.4 Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama; çalışanlar doğal olarak çalıştığı kuruma ve ortama uyum sağlama davranışını geliştirirler. Kendini uyarlama teorisine göre; kişiler ortama ayak uydurabilmek adına davranışlarını şekillendirirler. Kendini uyarlama, insanların iletişimlerinde kendini göstermenin, kamusal alandaki görüntüsünü gözleme, ince detaylara kadar ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Alioğulları 2012, s.28).

Kurumlarda sessiz kalma ve ses çıkarma arasındaki seçim, büyük kapsamda kurumdaki var olan görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir. İnsanlar suçlu olduğunu bildiği durumlarda dahi çoğunlukla aynı görüşte olmak için çaba gösterirler. Ayrı kalmanın iki sebebi olabilir. Bunlardan ilki, kendi görüşünün çoğunluğun görüşünden farklı olmasına rağmen bu çoğunluğun ittifak halinde olması nedeniyle kendi görüşünün yanlış olduğu algısına kapılırlar. İkinci olarak, azınlık taraftaki mücadelelerini sürdürmeleri durumunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olacaklarına inanırlar. Bu anlamda bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme tutumunu sergilerler (Batmunkh 2011, s.57). Ayrıca bu teoriye göre bireyler kendi kişisel hassasiyetlerine, içinde buldukları durumun gereklerine göre değişim gösterme hassasiyetine sahip olurlar ve ortamın getirdiklerine göre davranışlarını değiştirmeye odaklı olurlar.

Böylece kendilerini uyarlama hassasiyeti yüksek olan bu bireyler kamuoyunun istediği düşünceye göre fikirlerini bilinçli ve kasıtlı olarak uyarlama ve ortamın ipuçlarını görüp bunları kullanma yetisine sahip olurlar (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu 2015, ss.13-14).

Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan bireyleri, kamuda iyi izlenim verme amacıyla, sosyal davranışlarını isteyerek değiştirme kabiliyeti olan ve ortamın ele verdiği ipuçlarını kullanan kişilerdir. Bu seviyenin düşük olduğu bireyler ise kendi duygu, düşünce, fikir ve yargılarını gün yüzüne çıkarma eğilimindedirler. Bu bireyler kendini uyarlama seviyesi yüksek olan bireylere nazaran daha aşık konuşmaktadırlar. Çünkü bu bireyler kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem veren bireyler olmakla beraber aynı zamanda kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtan bireylerdir. Ülkemizde toplumda kabul görme ve beğenilme kaygısı çoğu bireyin davranışında önemli rol oynamaktadır (Özcan 2011, s.84).

2.5 ÖRGÜTLERDE SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

2.5.1 Çalışan İtaati

Geleneksel örgüt yapısının karakteristik özelliklerinden biri itaattir. Çalışanlar genel politikaları ve liderin emirlerini uygulamak ve boğun eğmek zorundadırlar. Bu tarz kurumsal yapılarda güçler merkezde toplanmıştır ve otoriter bir yönetim şekli hâkimdir. Bu yönetim tarzı, çok katmanlı hiyerarşik bir yapı, biçimsel ilişkiler, katı kurallar geliştirmiştir. Ayrıca farklı fikirlere yada fikir ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü meydana getirmiştir. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın bir gerekliliğidir (Kahveci 2010, s.19).

İtaat, örgütsel durumları derinden kabul etmeyi, durumu sorgulamadan kabullenmeyi ve mevcut seçeneklerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz koşullarda, itaat etmek ile var olan seçenekleri görmezden gelme ve başka durumları araştırma isteği ile aynı

anlama gelir. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Bu durumun kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerekir (Bildik 2009, s.43).

İtaat olmaksızın duyulan bağıllık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağıllık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağıllık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Yanık 2012, s.47).

Bir çok araştırma kurumların çoğunlukla eleştiri ve karşıt fikirlere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir. Nemeth ve Nemeth-Brown'a göre (2003) insanlar karşıt oldukları zaman ceza alacaklarına inanmaktadırlar. Deneysel araştırmalar azınlıkta olan insanların zihinleri değiştirilmesi gereken hedef haline geldiğini göstermekte, bu başarısızlığı takdirde bu kişiler reddedilmekte ve dışlanmaktadırlar (Alioğulları 2012, s.20).

Sessizlik davranışını gösteren bireydeki baskın duygular; korku, öfke, alaycılık, umutsuzluk ve muhtemelen depresyondur. Anahtar nokta da vazgeçmemeleridir. Buna karşılık itaatkar çalışanlar durumlarının farkında olmadan daha az veya daha çok gönülsüzce isteksizdirler. Statükoya karşı toleransları nispeten yüksektir. İtaatli işgörenler durumları umdukları gibi veya şartları normal kabul ederler. Bu nedenle stres seviyeleri daha düşük ve çalışanların kendi koşullarını yeni alternatifler aramak veya yaratmak için motive değildirler. Yine bu sebeple itaatkar çalışanlar ses çıkartmada daha isteksizdirler (Sarıoğlu 2013, s.46).

İşgörenler mevcut görüş, düşünce ve şartlara muhalefet ettikleri takdirde, örgüt tarafından cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Birçok deneysel araştırma sonuçları; örgütlerde azınlıkta kalan çalışanların anlayışlarının değiştirilmesi gereken hedef haline geldiğini göstermektedir. Ayrıca bu durumun gerçekleştirilemediği hallerde ise bu kişilerin örgütten reddedildiği veya dışlandığı görülmektedir (Oruç 2015, s.56).

2.5.2 Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan “Sağır Kulak Sendromu”, işgörenlerin tatminsizliklerini doğrudan ve açık bir biçimde dile getirmelerine engel olan örgütsel bir kuraldır (Pinder ve Harlos 2001, s.346).

İşgörenler, kurumda karşılaşılan problemleri, yaşadıkları olumsuz olayları duymazlıktan ya da görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler (Yüksel 2015, s.32).

Sağır Kulak Sendromu'nun en fazla yaşandığı durumlar, örgütlerde meydana gelen cinsel taciz olaylarıdır. Gutek'e (1985) göre cinsel taciz olayının anlatılması, örgütlerde olumsuz tepkilerle karşılanmaktadır (Kahya 2013, s.87).

Bu sendromun hakim olduğu örgütlerde işgörenler kendini ifade etse bile hoş karşılanmayacağını ya da inanılmayacağını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Tecimen 2013, s.23).

Peirce vd., (1998, ss.48-49) Sağır kulak sendromunun üç ana etkenden oluşacağını savunmuşlardır. Bunlar;

- a) Yetersiz ve vasıfsız kurum politikaları; yavaş ve kapalı bildirim prosedürleri,
- b) Yöneltilmiş gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların kabul edilmemesi, mağdurun suçlanması, saldırının minimize edilerek küçümsenmesi, kurumdaki değerli işgörenlerin daima korunması, huzursuzluk çıkarmayı kronikleştiren işgörenlerin görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- c) Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal yerlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı kurumlar (Alioğulları 2012, s.21).

“Sağır kulak sendromu” adı verilen kurum içerisindeki bu davranış görünmez bir kural haline geldiğinde, kurumdaki diğer çalışanları da bu şekilde aynı tutumu sergilemeye ve sonucunda sürekli bir sessizlik durumuna itebilir (Sarıkaya 2013, s.58).

Yapılan alışmalar, kurum içerisindeki iletişim ağının, kurum politikalarının, kamusal iklimin ve kamu içerisindeki adalet kavramının yeterli miktarda gelişmemesi sebebiyle de işgörenlerde bu davranışın tespit edildiği ileri sürölmektedir (Yüksel 2015, s.32).

2.5.3 Pasif Kalma ve Razı Olma

Sessizliğin organizasyonların içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve razı olma yapılarıdır. Bazı sessiz işgörenler dahi diğer bireylerin davranışlarını haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak nitelendiren ve bu duruma sessiz kalan bireyler şeklinde tanımlar (şehitoğlu 2010, s.57).

İşgörenlere önyargılı davranılması çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi, bu sebepten kaynaklı güven azlığı ve organizasyon bağlılığının azaldığı saptanmıştır. Konuşmanın büyük bir değişim yaratmayacağı , cezalandırma, terfi alamama, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlar doğabileceği düşüncesi organizasyonun değişimini azaltır ve yavaşlatır.

Korku sebebiyle işgören bildiği bilgiyi pasif kalarak saklamakta ve örgütün menfaatine dahi olsa yanlış bilgiyi destekler gibi görünmektedir (Tecimen 2013, s.24).

İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir (Alioğulları 2012, s.22).

İşgören, fikrinin önemli olmadığını ve dile getirildiğinde dikkate alınmayacağını, var olan durumdan bir fark olmayışını hissetmesi, bireysel varlığının kurumda anlamını yitirdiğini düşünmesine sebebiyet verir. Bunun sonucu olarak kurum adına alınan kararlarda ve uygulamalarda pasif olmayı tercih eder ve mevcut duruma razı olur (Sarıkaya 2013, s.59).

Pasif kalma ve razı olma biçiminde tezahür eden sessizliğin dört tipi bulunmaktadır. Bunlar;

- a) İlgisiz olmak, geri çekilmek

- b) Destekleyici ve anlamsız sessizlik
- c) İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak
- d) Gülümseyerek destekleyici gibi görünmek gibi pasif davranışlar gösterip, razı olmak şeklinde ifade edilebilir (Harbalıoğlu 2014, s.25).

2.5.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik, kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilmektedir. İşgörenlerin konuşmayı riskli görmesi, işle ilgili konularda düşünce ve çözümleyici seçeneklerden söz etmemesi, yaşanan problemlerin çözümüne engel olmakta, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir (Alioğulları 2012, s.22).

Konuşmanın bir değişim yaratmayacağı, ceza alma, dışlanma, terfi alamama ve bunlara ek olarak mevcut durumundaki işinden çıkarılma gibi olumsuz düşüncelerle kurumlarda çalışan kendilerine bir koruma kalkanı oluşturup riskten olabildiğince uzak kalmaya çalışacaklardır. Bu davranışlar kurumların problemleri aşamayacağı ve ilerleme kaydetmesi gibi önemli hususlarda zaman kaybına neden olmaktadır (Yüksel 2015, s.32).

Türkiye'nin mevcut ekonomisi ve işsizlerin durumu düşünüldüğünde çalışanlar örgütün yararından çok, işten çıkartılmamak adına kendilerini düşünerek yöneticilerinin her söylediğini kabul eden, çoğunluğa ayak uyduran bir robot haline dönüşmektedir. Her ne kadar göstermiş oldukları sessizlik performanslarını düşürse de çalışanların birçoğu bu durumun farkında bile olmamaktadır. Bazı durumlarda çalışma arkadaşlarının haksızlığa uğradıklarını bilseler bile işten çıkartılmamak için bu durumu görmezden gelmektedirler (Dilek 2014, s.21).

Yapılan araştırmalarda; çalışanlara önyargılı davranılması ve çalışanların kendilerinin değerli olmadıklarını hissetmesi durumunda örgüte, güven ve bağlılıkta azalma meydana geldiği belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturamayacağı düşüncesi, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara sebep olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltmakta ve yavaşlatmaktadır. Bu durumlar aynı

zamanda çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına da neden olmaktadır (Oruç 2015, s.57).

2.6 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ

Çalışanların bilinçli endişeleri, düşünceleri ve yeni fikirlerini kasti olarak kendine saklama kararı hem kurum hem çalışan bakımından olumlu veya olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bu sessizlik kararı, örgütsel süreçlerin yenilenmesine ve geliştirilmesine engel olmakla beraber örgütsel bağlamda yanlış kararlar alınmasına sebep olabilmekte, çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonlarıyla ilgili yetenek gelişimini negatif yönde etkilemektedir (Kolay, 2012, s:19).

Diğer bir deyişle, sessiz kalma ortak bir karar olup; kişilere ait olan, kurumlar ve kişiler için potansiyel önemli sonuçlar yaratır. Aşağıda kişisel ve örgütsel düzeyde örgütsel sessizliğin sonuçları incelenmektedir (Tiktaş, 2012, s:94).

2.6.1 Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

İşgörenleri örgüt içinde sessizliğe sevkeden en önemli etkenlerden biri başka işgörenler açısından negatif bir şekilde (bela çıkarıcı, sorunlu, güvenilmez ve bencil vb.) etiketlenmektedir. Bu nedenle birey etiketlenmeyle karşı karşıyaysa kendini dışlanmış olarak görmeye başlar. Bu durum da işini eksik ya da yanlış şekilde yapmayla sonuçlanabilmektedir. Çalışanda güven, saygı ve güvenilirlik eksikliği, toplumsal ret ve zayıflatılmış kişiler arası bağlar, azalmış güç gibi durumlarla beraber, zor iş birliği oluşturma ve daha düşük terfi olasılığı dahil olmak üzere olumsuzluklarla karşılaşma tehlikesi artar (Tiktaş 2012, s.95).

Perlow ve Williams(2003), sessizliğin bedelini şöyle ifade etmektedir: “Kızgınlık, dargınlık, endişe gibi duygularımız boy gösterdiğinde zamanla farklılıklarımız konusunda sessiz kalırız. Çevremize “sorun yok, her şey yolunda” söylemini yayabiliriz. Fakat çatışma çözümlenmediği müddetçe, bastırılmış duygularımızın etkisi şiddetle artar ve bu diğer bireylerle ilişkimize yansır. İlişkilerimizden koptuğumuzu hissederiz ve kendimizi koruma ya da savunma davranışına gireriz. Sıkıntı yaratacağımız ya da reddedileceğimiz endişesiyle susarız. Konuşmamak kişiye sıkıntı vermeye başlar. Böylece yıkıcı bir sessizlik sarmalı başlar ve bunun kişiye olduğu kadar yöneticilere ve örgüte de belli bir bedeli vardır...” (Ruçlar 2013, s.90)

Bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalması çalışana acı verir ve kendini değersiz hissetmesine neden olur. İş yükünün paylaşıldığı, sosyal bir şekilde iş sıkıntıları hakkında konuşulduğu iş yeri ortamının çalışanlar için önemli bir destek kaynağı oluşturmaktadır. Bu durum ortadan kalkınca çalışan sessizliği, düşük tatmin, bağlılık ve motivasyonla sonuçlanan, değer verilmeme ve bilişsel uyumsuzluk duygularına yol açabilmektedir. Moral, bağlılık ve motivasyonlardaki düşüş ise zamanla işgörenleri kurumsal değişiklik çabalarıyla alakadar olmaya daha az eğilimli bir hale getirebilmektedir. Bu durum aynı zamanda işten ayrılmaya ve örgütsel çabayı azaltmaya ve çeşitli bireysel sonuçların yanı sıra çaresizlik düşüncesine de sebep olabilmektedir (Afşar 2012, s.48).

Çalışanlar örgütlerinde yaptıkları işlerle ilgili kontrolü kendilerinde hissetmek isterler. Bu kontrolü, kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyabildikleri durumda kendilerinde hissederler. Kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığında kontrol duygusu ortadan kalkacak, çalışanda fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi zararlı etkilere neden olabilecektir (Paşa 2015, s.27).

Tikici, Derin ve Kalkın (2011) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu, örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliği beslediğini ortaya koymuşlardır (Afşar 2012, s.49).

Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin bilişsel bir uyumsuzluk oluşturduğunu, bu sonucunda ise işgörenlerde düşük motivasyon, tatmin olamama ve düşük bağlılığa

sebebiyet verdiği belirtilmiştir. Sessizlik aynı zamanda işgörenlerde strese, sinik davranışların oluşmasına ve kurumdan ayrılma gibi uzun soluklu olumsuz nedenlere sebep olmaktadır. Vakola ve Bouradas'ın 677 işgören üzerinde yürüttüğü araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle, sessizlik arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu görölmüştür. Sessizlikteki artış işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını düşürmekle beraber işlerinden duydukları tatmin giderek azalacaktır (Sarıkaya 2013, s.71).

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel sessizlik kavramının, bireyler üzerinde meydana getirdiği etkiler aşağdaki şekilde özetlenebilir (Kahya 2013, s.110):

- a) Örgütsel sessizlik, çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır,
- b) Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içerisinde bazı psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır,
- c) Örgütsel sessizlik, çalışanların, yöneticilerin olumsuz tepkiler göreceklere korkusu ve endişesiyle örgütlerini iyileştirme yönünde sahip oldukları fikirlerini açıklamamalarına yol açar. Fikirlerini açıklayamayan çalışanlar, bir süre sonra örgüt için hiçbir değer ifade etmiyormuş gibi bir inanca sahip olurlar,
- d) Örgütsel sessizlik, örgüt için oldukça önemli işler yapabilecek olan yetenekli ve kabiliyetli çalışanları sessizliğe zorlamak suretiyle hem bu çalışanların kendilerini geliştirmelerine, hem de bu sayede örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde örgütlerin onlardan daha fazla faydalanmasına engel olmaktadır,
- e) Örgütsel sessizlik, çalışanların güvensizlik duygularını arttırır. Örgütüne güvenmeyen çalışanların örgüte ve işlerine olan saygıları azalmaktadır,
- f) Örgütsel sessizlik, çalışanların aşağılanmışlık duygularına sahip olmasını neden olabilir. Bu duygu, çalışanların hem yöneticilerine, hem de iş arkadaşlarına karşı olumsuz düşüncelere sahip olmalarına, hatta örgüte karşı kin ve nefret duyabilmelerine yol açabilir,
- g) Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlarının açığa çıkarılmasını engeller. Bu durum, örgüt içerisindeki karşılıklı ilişkilere zarar vererek, çalışanların performans ve verimlilik düzeylerinin düşmesine yol açabilir,

- h) Örgütsel sessizlik nedeniyle fikirlerini açık bir biçimde dile getiremeyen çalışanlar, oldukça sinirli ve stresli bir ruh haline sahip olabilirler. Bu ruh hali de, çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinin azalmasına neden olabilir,
- i) Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde çalışanlar, nasıl olsa fikirlerini dile getiremediklerinden, örgütsel faaliyetler ve nihai olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin olarak çok fazla gayret göstermezler,
- j) Örgütsel sessizlik, çalışanların işe devamsızlık, işe gelmeme ve hatta işten ayrılma gibi olumsuz davranışları daha fazla sergilemelerine yol açabilir,
- k) Örgütsel sessizlik nedeniyle kendi görüşlerine değer verilmediği şeklinde bir inanca sahip çalışanlar, örgütsel yenilik, değişim ve gelişime karşı direnç gösterebilirler,
- l) Örgütsel sessizlik nedeniyle fikirlerini açıkça dile getiremeyen çalışanlar örgüt içerisinde demokratik ve eşitlikçi bir anlayışın, dolayısıyla örgütsel adaletin olmadığı şeklinde bir inanca sahip olabilirler,
- m) Çalışanlar, her zaman yaptıkları işler üzerindeki kontrolün kendilerinde olmasını arzu ederler. Çünkü onlara göre bu işi en iyi bilen kendileridir. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde ise çalışanlar kendi işleriyle ilgili konularda bile rahatlıkla konuşamadıklarından bu inançları zedelenebilir. Kontrol duygularının kendilerinde olmadığına inanan çalışanlar, bıkkınlık ve huzursuzluk sonucunda tükenmişlik duygusu yaşayabilir, hatta sabotaj gibi örgüt için zararlı olabilecek davranışlar da gösterebilirler.

2.6.2 Örgüt Üzerine Etkileri

İşgören sessizliği örgütler için çok tehlikelidir; zira zamanla bazı işgörenler arasında farksızlığa yol açar. Birbirinin benzeri olan bireyler işlerinde, işverenlerinde, yaptıkları işin kalitesinde ve toplamda örgütlerinde fark olmayan bireylerdir (Afşar 2012, s.45)

Örgütsel sessizlikle beraber, çalışanların fikir mutfağında katkılarının kullanılmaması, problemlerin göz ardı edilerek, negatif dönütlerden sakınılması, bilgilerin elenmesi ve problemler karşısında tepkisiz olunması gibi durumlarla kurum yüz yüze gelmektedir.

Bunun gibi davranışlar doğru karar almayı, ilerlemeyi, gelişmeyi ve performans açısından artışa engel olabilmektedir (Tıktaş 2012, s.96).

Örgütsel sessizlik ciddi bir iletişimin eksikliğinin göstergesidir. Zamanla örgütler içerisindeki sessizlik, bazı çalışanların aşırı derecede kayıtsız olmalarına neden olur. Kayıtsız çalışanlar, mesleklerine, işverenlerine ve yaptıkları işlerin kalitesine karşı ilgisiz olan bireylerdir (Kahya 2013, s.102).

Bunların yanında örgütsel sessizlik örgütsel bozulma (organizational corruption) ve değişime direnç (challenge to organizational change) (Ryan ve Oestreich, 1991) gibi olumsuz sonuçları da olmaktadır.

Örgütsel sessizlik, yenilikçiliği öldürür ve kusurlu ürünlere, düşük bir moral ve kar düzeyine neden olan kötü planlanmış projeleri devam ettirir. Oysa kurumların varlıklarının devamı adına çevredeki değişimlere cevap verebilen, bilgiyi paylaşma adına endişe gütmeyen, hem bireysel hem de grup fikirlerini savunabilen işgörenlere ihtiyaçları vardır. Bu şekilde işgörenleri olmayan kurumların ya da sessizlik konusunda yeterince bilinçlendirme yapmayan kurumların karşılaşılabilecekleri sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Ruçlar 2013, ss.89-90):

- a) Örgüt içinde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- b) Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri,
- c) Tüm örgüt kapsamında, sorunların dile getirilmemesinden kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi,
- d) Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının azalması,
- e) Çalışan güven ve motivasyonunun azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması,
- f) Değişime adapte olamama riski,
- g) Yaratıcılığın engellenmesi.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel sessizlik kavramının, örgütler üzerinde meydana getirdiği sonuçlar maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir (Kahya 2013, ss.104-105):

- a) Örgütsel sessizlik, örgüte oldukça zarar vererek, zaten örgüt içerisinde istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açarak, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasını baltalar,
- b) Örgütsel sessizlik, işgörenlerin genel tatmin düzeylerini düşürür ve bu durum, o örgütün imajını olumsuz yönde etkiler,
- c) Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesinin önüne bir engel oluşturur ve bu da örgütsel iletişim ile beslenen diğer örgütsel faaliyetleri tahrip olmasına yol açar,
- d) Örgütsel sessizlik, örgütsel yenilikçilik, değişim ve gelişimi olumsuz yönde etkiler. Bu durum, örgütün yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesine engel olur ve dolayısıyla örgütün kar marjı da düşer,
- e) Örgütsel sessizlik, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürür ve sağlıksız projelerin yürütülmeye çalışılmasına neden olur,
- f) Örgütsel sessizlik, zamanla işgörenlerin kayıtsız olmalarına neden olur. Kayıtsız işgörenlerin olduğu bir örgütte ise nihai ürün ve hizmetlerdeki kalite düzeyi de düşük olmaktadır,
- g) Örgütsel sessizlik, göz ardı edildiğinde, zaman geçtikçe örgüt içerisinde sürekli hale gelen bir döngü şeklini alır. Bu da, örgütün faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği devam olarak sağlayamamasına yol açar,
- h) Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütler, buldukları çevreye ayak uydurmakta zorlanırlar ve çoğunlukla da çevrelerine uyum sağlayamazlar,
- i) Örgütsel sessizlik, farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını engellediğinden, örgüt içerisindeki karar verme sürecine olumsuz bir biçimde etki ederek, örgüt için sağlıklı kararların alınmasına engel olur. Bu da, örgütün iyi yönetilememesini beraberinde getirir,
- j) Örgütsel sessizlik, örgütsel süreçlerde meydana gelen hataların tespitini, bunların ortaya konulmasını ve düzeltilmesini zor bir hale getirir. Çünkü örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki geribildirim sisteminin etkinliğine zarar verir, bu da süreç etkinliğini olumsuz yönde etkiler,
- k) Örgütsel sessizlik, örgütsel problemlerin yönetim kademelerine aktarılmasının önüne geçer ve böylece yönetim kademeleri, sanki buldukları yerde herhangi

bir problem yokmuş, işler yolundaymış şeklinde düşüncelere sahip olarak, örgütsel problemlerin örgüt içerisinde kronikleşmesine neden olabilirler,

- l) Örgütsel sessizlik, örgütleri tembelliğe ve hantallığa zorlamaktadır. Küreselleşmenin sürekli ve acımasız rekabeti getirdiği bir ortamda böyle örgütlerin varlığını devam ettirmeleri ise zor, hatta imkânsızdır,
- m) Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel kararlara katılımlarının önüne bir set oluşturur. Bu durum, örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgütsel değişim için yenilikçi ve kaliteli ürünleri verimli bir biçimde üretme yönünde baskılar mevcuttur. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde bu baskılar, işgörenler üzerinde daha fazla stres yaratır ve işgörenlerin hem örgütleri, hem de değişim süreci ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmalarına yol açar. Sonuç olarak tüm bu olumsuzluklar, örgütsel bütünlüğe zarar verir.

2.7 TÜKENMİŞLİK SENDROMU TANIM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde, çalışan bireyler yaşamın her noktasında, varlığını hissettiren birtakım zorlamalar ve güçlüklerle karşı karşıyadırlar. Bu güçlükler, bireyleri gerek iş yaşamı gerekse sosyal yaşamlarında zayıf ve savunmasız bırakabilmektedir. Bunun sonucunda kişiler zaman zaman sosyal ilişkilerinde başarısızlık, iş hayatında ise uyumsuzluk ve doyumsuzluk yaşayabilmektedirler. Bu doyumsuzluk ve uyumsuzluğun sonuçlarından birisi de kişilerin iş hayatlarında yaşadıkları tükenmişlik duygusudur. Tükenmişlik, bireylerin kişisel olarak yaşadıkları bir olgu olmasına rağmen, çalışma yaşamında performans düşüklüğünü doğurmakta, aynı zamanda çalışılan örgütün etkililik ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Nazlıoğlu 2009, s.3).

Bunun yanında günümüzde yaşam koşulları konusunda beklentiler yükselmiş ve bireylerin problemlere karşı dayanma güçleri giderek azalmaya başlamıştır. Bireyler problemlerin çözülebilir şekilde olmasını istemektedirler. Günümüzde bireyler vücutlarından aldıkları işaretlere karşı daha duyarlı ve bunları bir hastalığa endekslemeye ivedi bir tavır sergilemektedirler. Modern bireyin fiziksel, ruhsal ve

zihinsel olarak bir şeylere yetişememe duygusu onu rahatsız ederek kendini yetersiz görmesine neden olmaktadır. Günümüzde ortaya çıkan bu sendromlardan biri de “tükenmişlik sendromu” dur (Osmanoğlu Taştan 2015, s.17).

Tükenmişlik stres literatüründe ortaya çıkan ve 1970'ler den bu yana araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır. 1970'li yılların sonunda oluşan tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk defa Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" şeklinde tanımlanmıştır.

Sonrasında 1981 yılında Maslach ve Jackson konuyu tekrardan değerlendirerek, tükenmişliğin en fazla kabul edilen modelini geliştirmişlerdir. Tükenmişliği; duygusal tükenme, insanlara karşı duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca tükenmişliğe yol açan diğer bir faktöründe uzun dönemli iş stresi olduğunu belirtmişlerdir. Maslach tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır.

Tükenmişlik, 1970'li yıllardan beri birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Seksenli yıllarda; Cherniss (1980), Schwab (1986), Masuko ve arkadaşları (1989), Maslach ve Leiter (1997), Lacovides ve arkadaşları (1997), Kavla (1998), Meher, Jones, Shirom, Pines ve Aranson, Cedoline tarafından farklı tanımları yapılmış ve bazıları da bu konu üzerinde önemli yaklaşımlar geliştirmiştir (Gökoğlan 2010, s.69).

Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; “enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma ve başarısız olma” şeklindedir. Tükenmişlik bazen fiziksel rahatsızlıklarla kendini gösteren, değişmeden kalan, işe ilişkin kronikleşmiş stres durumları arkasından gelişerek ruhsal ve fiziksel enerjinin azalmasını ifade eden bir terim olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde ise tükenmişlik gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak tanımlanmaktadır.

Amerikan Psikoloji Birliği tükenmişliği; hayali isteklerin, gerçek dışı, olanaksız amaçların sebep olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel yıkılma olarak tanımlamaktadır (Çağlıyan 2007, s.4).

Schwab (1986), tükenmişliği, “bireylerin ve organizasyonların her ikisini de ilgilendiren, var olan güç ve kaynakların aşırı kullanılması ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışan iş görenlerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen etmenlerden biri olan bir fenomen” olarak tanımlamıştır (Bahar 2006, s.3).

Ginsburg ise tükenmişliği iş yerinde yaşanan kronik strese karşı geliştirilen bir tepki olarak tanımlamıştır (Çiper 2006, s.4). Aynı bakış açısıyla Cherniss (1980) ise tükenmişliği; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan süreç olarak görmekte ve de iş görenin aşırı strese ve işindeki doyumsuzluğa karşı işinden soğuması şeklinde gösterdiği bir davranışsal tepki olarak tanımlamaktadır (Sarıkaya 2007, s.6).

Tükenmişlik sendromu dünya çapında milyonlarca çalışanı etkileyerek yaşam kaliteleri ve sağladıkları hizmet üzerinde önemli etkilere sahiptir. Çalışanların mesleki strese uzun süre maruz kalmalarının bir sonucudur. Fiziksel ve zihinsel tükenme ile karakterize edilen psiko-sosyal bir olaydır (Vlachou. E. M., ve diğ. 2016, s.1).

Tükenmişlik, genellikle bireylerle yoğun ilişki ve insanlara yardım etmeyi zorunlu kılan, hizmet sektöründeki işlerle ilgilidir. Bir başka ifade ile tükenmişlik; mesleği gereği devamlı diğer bireylerle karşı karşıya çalışan işgörenlerde meydana gelen, fiziksel bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, yaşam ve diğer bireylere karşı negatif davranışlarla yansması şeklinde oluşan 3 boyutlu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve kişisel başarı) bir sendromdur (Bahar 2006, s.5).

Farklı alanlarda çalışan profesyoneller işlerinde yaşadıkları zorluklara karşı çeşitli tepkiler verebilmektedirler. Bu tepkiler genellikle; işe ilişkin stres, işe ilişkin bıkkınlık ve tükenme olarak kendini göstermektedir. Bazı kaynaklar tükenmişlik sendromunun kronik stres sonucu oluşan bir hastalık olduğu ve sıklıkla yorgunluk, uyku problemleri ve kişilik bozuklukları ile birlikte seyrettiği üzerinde durmaktadır. Kimi zaman bu tükenmişlik sendromu; kronik yorgunluk sendromu ile karışabilmekte, kimi zaman da birlikte seyredebilmektedir. (Sarıkaya 2007, s.7).

Mesleğinden ya da işinden dolayı insanlarla tek yönlü, yani sadece verici bir iletişime girmek zorunda kalan bireyler verdikleri kadar alamadıkları durumlarda, sürekli kendilerinden bir şeyler verdiklerini düşündükçe, bir süre sonra tükendiklerini hissetmeye başlamaktadırlar (Savran 2007, s.68).

Sağlık alanında çalışanlarda, yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastalara bakım verme, gerektiğinde hasta ve yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma gibi nedenler işle ilgili stres ve gerginliğe yol açmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetindeki yetersizlikler, hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı da çalışanlarda düş kırıklığı ve gerginlik yaratmaktadır.

Hekimlerin yüzde 30-40'ının kişisel ve mesleki verimliliğini etkileyecek düzeyde tükenmişlik içinde oldukları bildirilmektedir. Hekimlerdeki tükenmişliğin sıklığı farklı varsayımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sürecin, duygusal gereksinimlerinin ihmal edildiği ve mezuniyet öncesi tıp eğitimi sırasında ya da stres ve sıkıntı içinde geçen asistanlık eğitimi sırasında başladığı düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar sağlık hizmeti vermek ile ilişkili etmenlerin buna neden olduğunu; diğer bazı araştırmacılar ise hekimin kişiliğine özgü etmenlerin buna zemin oluşturduğunu belirtmektedirler (Dikmetaş, Top ve Ergin 2011, s.2).

İşe bağlı gerginlik ve tükenme kişide depresyon, anksiyete, çaresizlik duyguları gibi ruhsal; baş ağrısı, kaslarda gerginlik, uykusuzluk gibi fizyolojik etkilere yol açmaktadır. Bunun yanı sıra işle ilgili gerginliğin işte verimi ve üretimi düşürme, iş doyumunu azaltma, işe gecikme, özür uydurarak hiç gelmeme ya da işi tamamen bırakma, sonuçta deneyimli personelin elde tutulamaması gibi kurumsal sonuçları da vardır. Tükenme ve işe bağlı gerginlik daha çok hekimlik, hemşirelik, fizyoterapistlik, avukatlık, ilköğretim ve anaokulu öğretmenliği, polislik gibi insanlarla yoğun ve sürekli ilişkide olan mesleklerde görülmektedir (Savran 2007, s.70).

Tükenmişlik kavramının ilk tanımlanışından bu yana farklı çalışma alanları ile ilgili olarak, kavram üzerine pek çok araştırma yapılmış ve tanımlar geliştirilmiştir. Cardinell'e (1981) göre tükenmişlik, "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi"dir. Shirom (1989) tükenmişliği "bireysel düzeyde olumsuz duygusal yaşantıyı kapsayan kronik ve sürekli yaşanan bir duygusal bunalım" şeklinde belirtmektedir. Storlie'ye (1979) göre tükenmişlik; kişinin yolunda gitmeyen bir şeylerin varlığını fark etmesi ve buna inanmayı kabul etmemesi durumunda gelişir. Yaşanan tükenme ile normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve karamsarlık oluşmaya, enerji tükenmeye başlar. Bu görüşe göre, tükenmişlik değişimi imkansız görünen durumların insan ruhuna çizdiklerinin birikimi ile oluşan bir

durumdur. Edelmich tikenmişliği; “başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlamıştır. Tanımda yer alan “alışma koşulları” kapsamında; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işten memnun olmayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar/sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum gibi etmenler sıralanabilmektedir (Polatcı 2007, ss.4-5).

Tüm bu tanımların neticesinde tikenmişliğin kavramsal düzeyinde olarak farklılıklar olmasına rağmen tikenmişlik üzerinde bazı noktalarda ortak tanımlamalar olduğu da söylenbilir. Birincisi, tikenmişliğin bireysel oluşu, ikincisi tikenmişliğin hisleri, güdüleri, beklentileri kapsayan psikolojik boyutudur. zerinde anlaşılan diğer bir konu tikenmişliğin; başarısızlıklar, sorunlar, umutsuzluklar, hayal kırıklıkları, sıkıntılar, rahatsızlıklar ve uyumsuzluklar ile ilgili negatif bir yönü olduğudur (Maslach 1982). Öte yandan mesleki tikenmişliğin işle ilgili kronik strese bağlı geliştiği konusunda kuvvetli deliller ortaya konmuştur (Armutcuk 2010, s.4).

Bireyin kendini tikenme duygusu içerisinde görmesi örgütsel amaca ulaşmasını zorlaştırmakta ve kendi sağlığı açısından olumsuz bazı durumlarla karşılaşmasına da neden olmaktadır (Aksu 2010, s.6). Tikenmişlik yaşayan kişi, hayatın anlamını kaybettiğini ve bütün isteklerinin yok olduğunu düşünmektedir. Önceden kendisi için anlamlı olan meşguliyetler, artık sıkıcı ve tatmin edici olmamaktadır. Bu kişiler tuhaf, eleştirici, agrasif, katı, görüş ve önerilere kapalı olup sevimsiz davranışlar sergilerler. Tikenmiş kişiler, tutunduğu hayat tarzında ve ya ilişkisinde beklentilerine ulaşamadıkları için yorgunluk ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar (Polatcı 2007, s.9).

2.8 MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİ

Farklı kaynaklar incelendiğinde tikenmişlik sendromu ile ilgili birçok tikenmişlik modellerinin ortaya atıldığı görülmektedir. (Aksu 2010, s.29). Bu modellerin başlıcaları Freudenberger Tikenmişlik Modeli, Cherniss Tikenmişlik Modeli, Pines Tikenmişlik

Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, ve Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modelidir.

Maslach tarafından geliştirilen “duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı noksanlığı” alt boyutlarından oluşan bu model akademik çevrelerce en kabul görmüş olanıdır (Savran 2007, s.90).

Tükenmişlik, bilimsel kaynaklarda ilk olarak 1974'te kullanılmaya başlanmıştır. Maslach (1976) tarafından ise bireylerin tükenmişlik düzeyini taramak amacıyla bir ölçek (Maslach Tükenmişlik Envanteri, MTE) oluşturulmuştur. Ölçek zamanla birçok aşamadan geçmiş ve farklı işkollarındaki birçok tarama araştırmasında kullanılmıştır. Maslach'ın yaklaşımında işle ilgili tükenmişlik üç belirti boyutundan oluşmaktadır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma (depersonalizasyon) ve mesleki başarı (Önen Sertöz ve diğ. 2008, s.319).

Maslach'a göre tükenmişlik “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom”dur (Yıldırım ve İçerli 2010, s.124).

Tükenmişlik sendromunu bir süreç olarak belirten Maslach, ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş taleplerinin kişinin duygusal kaynaklarını yok ettiğini bunun sonucunda da duygusal tükenmenin oluştuğunu belirtmektedir. Sonrasında kişi, savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çevresindeki kişilerle ilişkisini sınırlayarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Son olarak, birey önceki yapıcı davranışlarıyla şimdiki davranışları arasındaki ayrımı fark etmekte ve bunun sonucunda mesafeli davranışların, işyerine ve topluma katkılarını sınırladığını düşünerek, iş ve insan ilişkileri anlamında bir yetersizlik duygusu içerisine girmekte, kısacası işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır (Polatçı 2007, s.36).

Maslach'ın modelinde iş ortamı ile ilgili önemli kavramlardan biri “denge” dir. İşin kişiden talepleri yüksek ama kişinin kaynakları bu talepleri karşılayamayacak kadar düşüktür. Burada “talep” den kastedilen, yapılan işin çalışandan istediği, fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel beklentilerdir. Bu beklentileri karşılamak için (taleplerin)

çalışan fizyolojik ve psikolojik bazı bedeller öder. Diğer önemli kavram “süreklilik” tir. Tükenmişlikte karşılanamayan iş talepleri veya stresörler akut durumlar olmaktan çok süredir. Başka bir kavramda “çatışma” dır. Çatışma kişi ile hizmet ettiği kişiler, meslektaşları veya amirleri ile arasında, üstlendiği roller arasında veya değerler arasında olabilir. Bu kavramlar bir araya geldiğinde, gerçekçi olamayan beklentilerin ve sürekli bir duygusal gerginliğin olduğu bir çalışma şekli ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma şartları ise insana hizmet veren mesleklerde çok yaygındır (Boduroğlu 2010, s.32).

Maslach araştırmalarını, öğretmenler, sosyal hizmet görevlileri, polisler, doktorlar, hemşireler, psikologlar, psikiyatristler, yöneticiler, çocuk bakıcılarına kadar uzanan geniş bir kapsamda gerçekleştirmiştir. Bu insanların aslında idealist, enerjik, heyecanlı, kendini işlerine adanmış, fedakar insanlar olmaları nedeniyle tükenmişlik sorunlarıyla karşılaştığını saptayan ilk araştırmacıdır (Özçınar 2011, s.74).

Maslach çalışmalarına, işi gereği kişilerle sürekli iletişim halinde olan bireylerin yaşadıkları olayları gözlemleyerek başlamıştır. Örneğin, bir hemşire çalışma hayatıyla ilgili olarak kendini çaydanlığa benzetmiştir. Çalışma hayatının ilk yıllarında zorlu sorunlarla baş ediyorken kaynayan çaydanlık gibi olduğunu, zamanla içindeki suyun buharlaştığını ve çatlama ile karşı karşıya olan çaydanlığa dönüştüğünü belirtmiştir. Bir öğretmen ise, kendini aküye benzetmiştir. Öğrencilerinin eğitim yılının başında aküden enerji aldıklarını, eğitim yılının sonunda da akünün doldurulmasının, “take off” olarak isimlendirilen önemli bir noktada ise akünün yenilenmesi gerektiğini söyleyerek içinde bulunduğu durumu ifade etmiştir (Saçlı 2011, s.9).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik sendromunu; fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe yaramama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme hali olarak tanımlamışlardır (Çetin Akbulut 2010, s.12).

Araştırmamızda Tükenmişlik Sendromunu ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen, Çam (1991) ve Ergin (1993, 1996) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek duygusal tükenme, insanlara karşı duyarsızlık, kişisel başarı duygusunda azalma, yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma olmak üzere dört alt boyuttan

oluşmaktadır. Ölçekte toplam 22 likertli ifade bulunmaktadır ve yüksek güvenilirliğe sahiptir (Sarıkaya 2007, s.33).

2.9 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI

Günümüzde en yaygın olarak kabul gören tükenmişlik tanımı ve en çok kullanılan tükenmişlik modeli Christina Maslach ve arkadaşları tarafından oluşturulmuştur. Maslach, tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele almıştır. Tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmekte kullanılan bu boyutlar; “duygusal tükenme” (emotional exhaustion), “duyarsızlaşma” (depersonalization) ve “kişisel başarı” (personal accomplishment) dır.

Duygusal tükenme, genellikle kişilerin başka insanlara yardım ederken, beklenen psikolojik ve duygusal isteklerin aşırılığından meydana gelen bitkinlik halini ifade eder. İkinci boyut olan duyarsızlaşma, insanlara nesnelermiş gibi davranmayı ifade eder. Tükenmişliğin üçüncü boyutu ise düşük kişisel başarı duygularıdır. Bu boyut çabaların olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız kaldığı durumları ifade etmektedir (Çiper 2006, s.15).

Bu bölümde tükenmişliğin üç boyutu ayrıntılı olarak incelenecektir (Polatçı 2007, s.38).

2.9.1 Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli ve en göze çarpan bileşenidir. Duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin öteki boyutlarına göre gözlemlenebilen ve daha çok incelenen, üzerinde daha çok durulan boyutudur (Dülger, 2014, s:9). İnsanlar kendilerini veya başkalarını tükenmiş olarak nitelendirdiklerinde, çoğunlukla duygusal açıdan tükenmeyi ifade etmek istemektedirler. Tükenmişliğin bu bileşeni, iş stresi ile bağlantılıdır. Duygusal açıdan yoğun bir iş temposunda olan kişi,

kendini zorlamakta ve diğer kişilerin duygusal istekleri altında ezilmektedir. Genellikle insanlarla yüz yüze ilişkilerin fazla olduğu mesleklerde çalışan kişilerde gözlemlenmektedir (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin 2010, s.2923).

Duygusal açıdan yoğun bir iş temposu içinde bulunan çalışanın, bu duruma uyum sağlayabilmek için kendini zorladığı ve diğer insanların duygusal taleplerini karşılayamadığı düşüncesine kapılarak bu talepler karşısında ezilmişlik hissi yaşadığı görülmektedir. Duygusal tükenme, çalışanın içinde bulunduğu bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmakta ve çalışan bunu kaçış yolu olarak görmektedir (Aksu 2010, s.34).

Çalışanların, genellikle fazla iş yükünden, rol çatışmasından ve de örgütsel ve bireysel beklentilerin çok yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Kişisel istekleri, beklentileri yüksek olan genç yaştaki çalışanlar, işlerini yaşam merkezi olarak gören bireylerin tükenmişlik yaşamaları daha olasıdır (Sarıkaya 2007, s.34). Bu beklentiler fazla idealist veya gerçeklerden uzaksa tükenmişlik için bir risk oluşturmaktadır. Yüksek beklentiler insanları işleriyle daha sıkı çalışmaya ve çok şey yapmaya zorlamaktadır. Harcanan yüksek gayretin karşılığı alınmadığında bu durum kişide duygusal tükenme oluşturmaktadır (Şahinoğlu 2010, s.19).

Duygusal tükenme, yıpranma, enerjinin kaybolması, tükeniş, bitkinlik olarak tanımlanır. Kendisini, fiziksel, psikolojik ya da ikisinin birleşimi olan tükenmişliğin genel boyutu olarak kendini gösterir. Yorgunluk hissi, somatik semptomlar, irritabilite (huzursuzluk), kaza ile yüz yüze gelme, depresyon ve aşırı alkol tüketimi siktir (Karacaoğlu 2010, s.20). Bununla beraber, işlerine yoğunlaşmadıklarını, hizmet verilenlere eskiden olduğu kadar sorumlu davranmadıklarını hisseden çalışanların öfke ve gerilim duyguları yaşadıkları da görülmektedir. Duygusal tükenme yaşayanlarda görülen ortak nokta, ertesi gün işe tekrar gidileceği duygusudur (Armutcuk 2010, s.15).

Duygusal tükenme çalışanların olumlu duygularının kademeli olarak azalması, fiziksel ve zihinsel yorgunluk olarak ifade edildiğinden çalışanda hizmetlerini alıcılara pozitif bir duygu ile sağlayamamaktadır (Vlachou, E. M., ve diğ. 2016, s.2).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır (Nazlıoğlu 2009, s.5). Gergin ve engellenmişlik duygusu içerisinde olan

bireylere ertesi gün işe gitme zorunluluğu kabus gibi gelmektedir. Bu durumu yaşayan bireyler, kendilerini yeni bir gün veya hizmet verilecek bir sonraki kişi için gerekli olan enerjiden mahrum hissederler (Polatçı 2007, s.39).

2.9.2 İnsanlara Karşı Duyarsızlık

Duyarsızlaşma, Maslach'ın tanımladığı ikinci bileşendir. Dozu gittikçe artan bu olumsuz reaksiyon, farklı şekillerde meydana gelmektedir. Duyarsızlaşma, çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlara karşı katı, soğuk, ilgisiz ve olumsuz bir tavır sergilemesidir. Birey karşısındaki kişiye aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların dilek ve isteklerine gereken önemi vermeyebilir ya da gereken yardım ve servisi yapmada başarısız olabilir. Diğer insanlarla iletişimini koparıp, yalnız bırakılmasını arzu etmektedir (Bahar 2006, s.19). Bu çoğunlukla, işe duyulan idealizmin yok olması, hızla gelişen uzaklaşma duygusu ve işgörenin hizmet ettiği kişiyi bir obje olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. İşgörenin yaşadığı psikolojik durumlarla başa çıkma yöntemi olarak, kaçma isteğinden ortaya çıkmaktadır (Çiper 2006, , s.9) .

Maslach ve Jackson'a (1982) göre tükenmişliğin en problemlili boyutu duyarsızlaşma boyutudur. Bu boyutta birey, kişileri kendisinden uzaklaştıracak biçimde davranma, başkalarına alaka göstermeme, reddetme, başkalarına karşı düşmanca davranma ve olumsuz tepkiler vermek gibi tutumlar sergilemektedir (Beşyaprak 2012, s.75).

Bu boyutta şiddeti kişiden kişiye farklılık gösterebilen bu değişimler aşağıdaki şekillerde olabilir (Polatçı 2007, ss.40-41):

- a) Birey insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli en az seviyeye indirebilir,
- b) Karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir,
- c) Karşısındakinin rica ve taleplerini göz ardı edebilir,
- d) Hizmet verilen kişilere insan değil de birer nesnelermiş gibi davranabilir,
- e) Çalıştığı örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı tavırlar takınabilir,
- f) Etrafındakilerin kendisine sürekli kötülük yapacakları hissine kapılabilir,

- g) Aldırmazlık ve katı tutumlar sergileyebilir,
- h) İnsanları kafasında sınıflandırarak, onlara klişeleşmiş kalıplar dahilinde davranabilir.

Diğer bir grup araştırmacı duyarsızlaşmanın en önemli belirtilerini; aşağılayıcı bir dil kullanma, bireyleri kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma, başkalarından sürekli olarak kötülük göreceğine yönelik inanma olarak dört başlıkta toplamıştır (Demirkaya 2014, s.23)

Bu boyutta çalışan, müşterinin/ hizmet verilenin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir. Sağlık alanından örnekle bu aşamada bir hekim hastalarını birey olarak algılamaktan çıkar ve birer hastalık olarak algılamaya başlar. “İnsanlara birer nesne gibi davranmanın” da işaretidir. Yani, sıklıkla ilişkide bulunan kişilerden bahsedilirken, kişilerin isimlerinin yerine, nesne isimleri kullanmak şeklinde kendini gösterir. Örneğin; 22 numaralı odadaki böbrek (Derin ve Demirel 2012, s.512). Böyle katı bir tavırla yaklaşma eğilimi, hastaların sorunlarını hak ettiklerini düşünmeye kadar varabilmektedir (Savran 2007, s.93).

Kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik idealizmlerini ve coşkularını kaybederler. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunma sıklıkla görülen davranış biçimleridir. (Gündüz 2005, s.153). Çalışanların, birlikte çalıştıkları insanlar ve işlerine yönelik ilgisiz, soğuk, katı ve mesafeli bir tutum ile karakterize olmaktadır. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma, duyarsızlaşmanın belirtileri olarak kabul edilebilir. Yapılan araştırmalar duygusal tükenmeyle duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Karakelle ve Canpolat 2008, s.110).

Duyarsızlaşma bir bakıma bireylerin kendilerini, tükenme ve hayal kırıklığından koruma ve yaşanan psikolojik bunalımdan istekli bir şekilde uzaklaşabilmek için yaptıkları bir savunma yöntemidir. Duyarsızlaşma yaşayan kişi, psikolojik olarak aldığı zararı minimize etmek için insanlarla arasında “duygusal tampon” oluşturmaktadırlar. Fakat bu denli olumsuz davranışlar sergilemek, kişinin pozitif bakış açısına ve çalışma yerindeki verimliliğine ciddi anlamda zarar vermektedir (Polatçı 2007, s.41).

2.9.3 Kişisel Başarı Duygusunda Azalma

Maslach Modeli'nde öngörülen üçüncü tükenmişlik bileşeni, “başarı duygusunda azalma”dır. Bu aşamada birey; önceleri başkalarına yüklediği olumsuz tutum ve davranışları artık kendisine yüklemektedir. Başkalarına dair negatif düşünce ve davranışlarından dolayı kendini suçlu hisseder, hizmet verdikleri kişilere karşı ilgilenmede yetersiz kaldığı, sevilmediği ve işinde başarısız olduğu duygusuna kapılır. Bütün bunların sonunda kendine olan saygısını yitirip kendi hakkında “başarısız” hükmüne vararak depresyona girebilir. Bireysel problemlerini çözebilmek için terapist ya da uzmandan destek alabilir. Bazen de işlerini değiştirerek insanlardan ve stres yükleyecek etkenlerden uzak durur (Bahar 2006, s.20).

Maslach'a göre kavramsal olarak, “öz yeterlilik” (Bandura, 1977) ve “öğrenilmiş çaresizlik” (Seligman, 1975) gibi olgularla ilişkili olduğu düşünülen kişisel başarı hissi; tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmektedir (Beşyaprak 2012, s.75). Çalışanın iş yerinde yeterlilik ve verimli olma konusunda başarısının düştüğünü zannetmesidir. Kişisel yeterlilikteki gerileme, ruhsal bunalım ve işte ki yetersizlikle ilişkilendirilmektedir. İşgörenler kendilerinin hizmet verdikleri kişilere faydalı olmadıklarını düşünerek yetersizlik hissi yaşamaktadırlar (Altan 2009, s.3).

Kişi, kendini çaresiz ve olayları kontrol edilemez hissettiğinde kendi yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı noksanlığına neden olmaktadır. Kişisel başarı noksanlığı grup çalışması yapan bireylerde daha fazla gözlenmektedir. Düşük kişisel başarı hissi bireyin, aynı zamanda iş başarısındaki eksiklikten acı çekmesi, aşırı yorulmuş olması, etkisizlik ve hayal kırıklığı duyguları ve anlamsız öfke duygularından acı çekmesi durumu olan mesleki depresyona da sebep olabilir. Ne yaparsa yapsın, ne denli çabalarsa çabalasın durumda bir değişiklik yaratamadığı algısı kişide bir yılgınlık yaratmaktadır. Kişi, işinde ilerlemediğini hatta gerilediğini düşünür, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanır ve potansiyel gücünün yetersizliğini görüp yılgınlığa düşer (Savran 2007, s.93).

Tükenmişliğin üç boyutu birbiri ile ilişkilidir. Hastane çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada; bakıcılar için duyarsızlaşma, hem duygusal tükenme hem de kişisel

başarıda azalmaya yol açmıştır. Benzer ilişkiler öğretmenler üzerinde yapılan araştırmalarda da gözlenmiştir (Sarıkaya 2007, s.35).

Tükenmişlik sendromunun boyutları arasındaki farkları tanımlamak oldukça önemlidir. Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalarda üç boyutun ortaya çıkış nedenleri ve farklı sonuçları olduğu ispatlanmıştır. Buna göre duygusal tükenme, işle ilgili aşırı yüklenme, manevi istekler ve elverişsiz çalışma koşulları gibi faktörlerden kaynaklanırken; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme çoğunlukla otorite, toplumsal destek, performans değerlendirme ve geribesleme gibi işle ilgili eksiklikler nedeniyle oluşmaktadır. Öte yandan duygusal tükenme, işte devamsızlığa yol açarken; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş, işten ayrılmaların ve hizmet verilen kişilerin memnuniyetsizliğinden ortaya çıkmaktadır (Polatçı 2007, s.43).

Maslach ve Jackson 1986 yılında Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni (Maslach Burnout Inventory) geliştirmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 maddeden oluşmaktadır. Geliştirdiği bu ölçek duygusal tükenme boyutunda 9 madde, duyarsızlaşma boyutunda 5 madde ve kişisel başarı boyutunda 8 madde yer almaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilgili ifadeler olumsuz, kişisel başarı ile ilgili olanlar olumlu ifadelerdir (Sarıkaya 2007, s.33).

2.10 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN NEDENLERİ

Cordes ve Dougherty'e göre tükenmişlik sendromuna yol açan nedenler 3 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar (Çağlıyan 2007, s.17);

- i. Kişisel karakteristiklerin yol açtığı sebepler: Bunların arasında cinsiyet, yaş, medeni durum sayılabilir. (Çalışmalar evlilerin daha düşük tükenme yaşadığını göstermiştir.)
- ii. Organizasyon yapısının neden olduğu sebepler: Bunlar içinde öne çıkanlar işin yapısı, ödül ve cezaların boyutu ve bu ödül ve cezaların uygulanmasında karşılaşılan haksızlıklardır.

- iii. İşin kendisinde ve görevden dolayı oluşan sebepler: Bunlar içinde en kritik olanları işgörenler ve müşteri (öğrenci, hasta, otel misafiri ve benzeri) ilişkisinden oluşan sebepler ve görevden oluşan aşırı görev, karmaşa ve çatışmadır.

Tükenmişlik sendromunun nedenleri, başlıca iki grupta incelenebilmektedir. Bunlar;

- A. Kişisel tükenmişlik nedenleri
B. Örgütsel tükenmişlik nedenleridir.

2.10.1 Kişisel Tükenmişlik Nedenleri

Aynı koşullarda çalışan işgörenlerin bazıları tükenirken, bazıları daha az tükenmekte veya tükenmemektedirler. Bunun sebebi, tükenmişliğe neden olan kişisel faktörlerin kişiden kişiye değişiklik göstermesidir. Bununla beraber, kişiler üzerinde strese sebep olan durumların farklılığı ve bu durumlar karşısında kişilerin mücadele edebilmeleri açısından da kişiden kişiye farklılıklar görülmektedir (Polatçı 2007, s.50).

Tükenmişlik konusundaki bireysel farklılıkları açıklayan değişkenler arasında; demografik özellikler, kişilik yapısı ve işle ilgili beklentiler yer almaktadır (Sarıkaya 2007, s.18).

Cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma deneyimi, son kurumda çalışma süresi, gelir düzeyi, kişilik, işkoliklik, beklentiler tükenmişlikle ilgili değişkenlerdir (Savran 2007, s.99).

Demografik Özellikler: Yapılan araştırmalarda tükenmişlik düzeyinin yaş faktörü ile negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni ileri yaştaki bireylerin geçmişten gelen deneyimlerinin etkisi ile genç çalışanlara göre daha sabırlı, olgun ve dengeli olmaları, bu özellikleri nedeniyle de tükenmişliğe karşı direnç göstermeleridir (Polatçı 2007, s.58). Aynı şekilde Maslach, genç çalışanlar arasında tükenmişliğin yüksek, yaşlı çalışanlar arasında ise düşük olduğunu belirtmiştir. Bu hem çalışılan

sürenin hem de daha sonraki yıllarda çalışanların daha olgun, dengeli ve dirençli hale gelmesinin bir sonucudur (Savran 2007, s.99).

Ergin'in (1992) yaptığı çalışmada cinsiyetler açısından tükenmişlik alt boyutları dikkate alındığında duyarsızlaşma yönünden bir fark bulunmazken, duygusal tükenmeyi kadınların, kişisel başarı duygusunu ise erkeklerin daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Ergin'e göre kadınlar ve erkekler arasındaki bu farkın nedeni kadınların genellikle işin "insan ilişkileri" yönüne önem vermeleri, erkeklerin ise işin "sonuçlarına" önem vermeleri olabilir (Polatçı 2007, s.58). Cinsiyet değişkeni tükenmişliğin yaşanmasında çok kuvvetli bir belirleyici değildir. Bazı çalışmalarda bayanlarda tükenmişlik düzeyi yüksek çıkarken bazılarında ise erkeklerde tükenmişlik yüksek çıkmaktadır. Bazı araştırmalarda ise tükenmişlik ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (Sarıkaya 2007, s.19).

Yapılan araştırmalarda bekar olanların evlilere oranla, çocuk sahibi olmayan bireylerin olanlara nazaran daha çok tükenmişlik içinde oldukları tespit edilmiştir (Polatçı 2007, s.60). Evli bireylerin genel hayat doyumlarının daha çok olmasından dolayı, daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Ayrıca evliler, kişiler arası ilişkiler ve krizler ile başa çıkmada deneyim sahibi olup, problem çözme becerileri gelişmiş olabilir (Polatçı 2007, s.60). Ayrıca Maslach tarafından yapılan araştırma ile çocuksuz ailelerin daha büyük risk taşıdığı ortaya çıkarılmıştır (Savran 2007, s.100).

Maslach, eğitim faktörü ile tükenmişlik arasındaki bağı karmaşık bir olguya sahip olduğunu belirtmektedir. Yüksek eğitilmiş çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin; düşük eğitim seviyesine sahip kişilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum eğitim düzeyi yüksek kişilerin işlerinin yüksek düzeyde sorumluluk içermesi ve stresli olması şeklinde veya eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin beklentilerinin çok yüksek olması şeklinde açıklanabilir (Sarıkaya 2007, s.20). Aslında eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasındaki ilişki net değildir. Bazı araştırmacılar eğitim düzeyi ilerledikçe, tükenmişlikle başa çıkma başarısının artabileceğini savunmuşlar; bazı araştırmacılar ise üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenme yaşadıkları ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarından daha fazla tükenme yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Polatçı 2007, s.60). Üniversite mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre daha çok

duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduğunu saptamıştır (Savran 2007, s.100).

Meslekte geçen çalışma süresini, ilgilendiren pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların çoğunda bu sürenin uzamasının, tükenmişliği azalttığı saptanmıştır. İşle ilgili uyumsuzlukların daha çabuk giderilmesi, gelir düzeyinin artması, statü özelliklerinin gelişmesi, iş ortamındaki sorunlarla baş edebilme yollarının daha çabuk geliştirilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir (Savran 2007, s.100).

Beklentiler: Çalışan bireylerin, örgütsel ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili beklentileri bireylerin tükenmişlik yaşamalarında önemli olan nedenlerden birisidir. Jackson ve arkadaşları (1986) beklentilerden; çalışanların başarı beklentileri ve örgütsel beklentiler olarak söz etmişlerdir (Sarıkaya 2007, s.21). Bireyin gerçekçi olmayan beklentilere sahip olması özgüvenini azaltacak, yetersizlik hissiyle beraber tükenmişliğe sürükleyecektir (Gençyürek 2014, s.23).

Çalışanın “gerçeklik şoku” yaşamasının nedeni, çalışanın ne oranda başarılı olacağıyla ilgili beklentilerdir. Bu başarı beklentisinin yüksek olması bireyin çok fazla duygusal enerji tüketmesine ve dolayısıyla bireyin gücünün tükendiğini hissetmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca kurumdan beklenen olumlu geri bildirim alınmadığında düşük kişisel başarı hissi meydana gelmektedir (Çiper 2006, s.19).

Maslow’a göre kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. İhtiyaçların sınırsızlığına karşılık, bunları tatmin etmeye yarayan mal ve hizmetleri kapsayan kaynaklar sınırlıdır. Kaynakların sınırlı olması ve dağıtımının adil olmaması, bireylerin çoğu üzerinde önemli bir engellenme yaratarak hayal kırıklığına, performans ve verimin düşmesine, sonuç olarak da tükenmişliğe neden olmaktadır (Polatçı 2007, s.57).

Freudenberger ise tükenmişliğin tamamen beklenti kaynaklı olduğunu öne sürmüştü ve tükenmişliği “beklenenlerin elde edilememesinden kaynaklanan, kişide bağlanılan yaşam tarzına karşı bir yorgunluk ve bir hayal kırıklığı oluşturan durum” olarak tanımlamıştır (Polatçı 2007, s.57).

Bireyler yaş aldıkça ve tecrübeleri arttıkça daha gerçekçi hale gelmekte, hizmet verdikleri kişiler tarafından takdir edilmekte ve örgütsel düzeydeki beklentilerini azaltarak farklı yönlerde eğilmektedirler. İşlerinde beklentileri olan insanlar, seçtikleri iş kariyerine girdikleri zaman, idealist bir şekilde motive olarak yüksek düzeyde amaç ve beklentiye sahip olurlar. Bu işi seçerek hata yaptıklarını, işin önemsiz olduğunu, bu işi yaparak dünyada hiçbir şeyi değiştiremeyeceğini düşündükleri takdirde, kendilerini ümitsiz, savunmasız hissetmeye başlayarak tükenmişlik yaşayabilirler (Sarıkaya 2007, s.22).

Kişilik Özellikleri: Kişilik stres açısından A tipi ve B tipi olmak üzere iki grupta incelenebilir. Tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen bireysel faktörlerden biri, A Tipi kişilik yapısında olmaktadır. A Tipi kişilik Freudenberger, Niehouse ve Heliwell tarafından potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak tanımlanmıştır (Kulaklıkaya 2013, s.39).

Bu kişilikteki bireyler, toplumsal etkileşimleri azaltan etkenlere sahiptir. Toplumsal desteğin olmaması iş stresi ile mücadelede bireyi başarısızlığa iterek tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Zaman baskısı, sabırsızlık, başarılı olmaya yönelik yoğun çabalar, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma isteği, aynı anda çok fazla işle uğraşmak A tipi kişilerin kişilik özelliklerinden bazılarıdır. A tipi kişilik yapısındaki bireyler daha çok stres yaşamalarının yanı sıra daha çok iş tükenmişliği de yaşamaktadırlar (Sarıkaya 2007, s.24).

A tipi kişilik yapısına sahip bireyler; idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleyi seven, rekabetçi, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli, saldırgan ve düşmanca tutumlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri vaktinde bitiren, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, bireysel menfaatlerini her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan, aynı zamanda pek çok şey düşünen ve/veya pek çok etkinliğe katılan, sabırsız, sınırlarını zorlayacak derecede ve yorgunluk göstermeden uzun saatler çalışabilen kimselerdir (Polatçı 2007, s.51).

B Tipi Kişilik yapısına sahip bireyler ise sessiz, sakin, uyumlu ve sabırlı özelliktedirler. Bu kişilik yapısına sahip insanlar kolay öfkelenmez, kendilerine hâkimdirler. B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler.

Çok kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşlerinde rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu oluşturmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. Çevresinden ve kendisinden emin kişilerdir (Turgut 2014, s.15).

Kontrol Odağı: Kontrol odağı kavramı, ilk kez Rotter tarafından sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır. Rotter'e (1966) göre kontrol odağı inancı, "bireylerin geçmişlerindeki pekiştirici yaşantılarına dayalı olarak davranışlarının sonuçlarını kendi kontrollerine veya kendileri dışındaki odakların (şans, kader gibi) kontrollerine bağlamaları sonucu oluşan bir özellik"tir (Polatçı 2007, s.52).

Eğer birey; olaylar karşısında pasif kalıp, olayları kontrol edebileceğine inanmıyorsa dıştan denetimli (dış kontrol odaklı); bunun tam tersi olarak olayların sorumluluğunu kendi davranışlarında hissedenden yani sonuçların kendi davranışlarından kaynaklandığı inancının hakim olduğu kişiler ise içten denetimli (iç kontrol odaklı) bireylerdir. Glogow (1986) ve Maslach, dış kontrol odaklı olan bireylerin iç kontrol odaklı olan bireylerden daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedirler. İç kontrol odaklı bireylerin sahip oldukları olumlu bakış açısından dolayı strese karşı gösterdikleri direnç ve tolerans, dış kontrol odaklı bireylere göre daha yüksektir, bu nedenle de iç kontrol odaklılar stresle başa çıkmada daha aktif ve etkin bir rol oynarken, dış kontrol odaklılar pasif bir şekilde durumu kabullenirler (Altan ve Akgül 2010, s.93).

Öz Yeterlilik (Self-Efficacy): Öz-yeterlilik kişinin gelecekteki eylem ve görevlerini başarılı bir şekilde yönetebilmesi ve bir sonuca ulaşma ihtimaline inanmasıdır (Gardner ve Pierce, 1998). Bu bakımdan kişinin belirli bir görevi başarılı biçimde yerine getirmesi için gerekli olan motivasyon, bilişsel süreçler ve eylemleri harekete geçirmek için kendine inancı olarak da ifade edilebilir. Örgütlerde kendini öz-yeterli olarak gören çalışanlar, yeterli çaba göstererek başarılı çıktılar elde ederler. Öte yandan düşük öz-yeterliliğe sahip çalışanlar çabuk pes etme eğilimindedirler (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Luthans'a göre öz-yeterliliği yüksek olan kişilerin beş temel özelliği vardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006):

- a) Kendileri için yüksek ve zor hedefler belirlerler.

- b) Zorluklara karşı sabırlıdırlar ve gönüllü olarak talip olurlar.
- c) Kendi kendilerini motive ederler.
- d) Hedeflerine ulaşmak için gerekli tüm çabayı gösterirler.
- e) Zorluklarla karşılaştıklarında direnirler.

Genel olarak yüksek öz-yeterlilik geliştirebilmiş kişilerin güçlüklerle karşı dayanıklı ve ısrarcı oldukları, daha başarılı sonuçlar elde ettikleri ve öz-yeterlilik inançları artıca gösterdikleri çabanın, dayanıklılığın ve azmin de arttığı belirlenmiştir. Düşük öz yeterlilik geliştirmiş kişilerin ise harekete geçmekten kaçındıkları, zorluklarla karşılaştıklarında çabuk pes ettikleri ve daha fazla stresli oldukları gözlemlenmiştir (Şengün 2016, s.41).

Empati Yeteneği: Empati konusundaki çalışmalarıyla tanınan Carl Rogers'ın (1975) empati tanımı; “bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine verilen ad” şeklinde olmuştur (Polatçı 2007, s.55).

Lee ve arkadaşlarının (2003) hemşireler üzerinde yaptıkları bir çalışma da empati yapabilen çalışanların, çevrelerindekiyle yardımcı olmak suretiyle, duyarsızlaşmayı azalttıklarını, kişisel başarı duygusunu ise artırdıklarını ortaya çıkarması sebebiyle bu fikri desteklemektedir (Polatçı 2007, s.56). Eğer birey empati kurabiliyorsa örgüt içerisinde çatışma yaratacak sorunlara kolay çözüm üretebilir, kendi huzursuzluğuna neden olabilecek nedenleri daha rahat kavrayarak geniş bir bakış açısıyla sorunun üstesinden gelebilir (Turgut 2014, s.17). Ancak empatinin her zaman tükenmeye karşı olumlu etki yaptığını söylemek mümkün değildir. Bazen duygusal empati kişiyi daha zayıf ve incinebilir hale getirmekte, bir başka kişinin hissettiklerini kendi hisleriymiş gibi yaşamak duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Polatçı 2007, s.56).

2.10.2 Örgütsel Tükenmişlik Nedenleri:

Maslach ve Leiter (1997) tarafından oluşturulan modelde tükenmişliğe etki eden ve çalışma hayatının alanları olarak tanımlanan altı önemli faktör: İş Yükü, Kontrol, Ödüller, Aidiyet, Adalet ve Değerler olarak belirlenmiştir. Bireyin, çalışma hayatıyla ilgili bu altı alanda işi ile uyum içerisinde olması, işine bağlanmasına, tersine bu alanlardan hepsi veya birkaçı ile birey arasında uyumsuzluk görülmesi ise bireyin işi ile olan ilişkisinin bozulmasına ve tükenme yaşamasına neden olmaktadır (Polatçı 2007, s.63).

İş yükü Örgütsel tükenmişlik faktörlerinden en fazla kullanılanı iş yüküdür. İşyükü, belirlenen süre içinde işi bitirme mecburiyeti, işgörenin işin vasıflarına göre yektin ve etkin olması ya da işin ölçünlerinin fazla olduğunu ifade etmektedir. (Kulaklıkaya 2013, s.41).

Maslach ve Leither tarafından örgütsel hayatın temel boyutlarından biri olan iş yükü, kurumsal açıdan ele alındığında üretkenlik, bireysel açıdan ele alındığında ise zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. Bu sebeple her iki faktör anlaşma sağlamak, iş ile dengeli bir ilişkinin oluşturulmasında önemlidir (Sarvan 2007, s.104).

Sağlık sektörü çalışanları, tükenmişlik sendromu ile en sık karşılaşan grupların başında gelmektedir. Sağlık çalışanlarında, yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastalara bakım verme, gerektiğinde hasta ve yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma gibi nedenler işle ilgili stres ve gerginliğe yol açmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetindeki yetersizlikler, hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı da çalışanlarda düş kırıklığı ve gerginlik yaratmaktadır. İşe bağlı gerginlik ve tükenme kişide depresyon, anksiyete, çaresizlik duyguları gibi ruhsal, baş ağrısı, kaslarda gerginlik, uykusuzluk gibi fizyolojik etkilere yol açmaktadır (Sünter ve diğ. 2006, s.10).

Bunun yanında günümüzde kar amacı güden, rekabetçi özel hastanelerin sektörde ağırlığı gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Hastalar kendisine sunulan hizmeti değerlendirirken; ya sağlık kurumunun fiziksel şartlarına ya da hizmet sunumundaki psikolojik sürece ağırlık vermektedir. Çünkü hastaların genelde sağlık personelinin

teknik bilgisini ölçme imkânı bulunmamaktadır. Bu sebeple hastalar, kendisiyle iyi iletişim kuran hekim ve hemşirenin, kaliteli hizmet verdiğini düşünmektedir. Bu durumun farkında olan hastane idarecileri ise sağlık çalışanlarını, hastalara karşı sürekli olarak olumlu tutum sergileme yönünde zorlamaktadır. Ayrıca iş yerindeki yoğun tempo ve stres de bu zorlamaya eklenince sağlık çalışanları, tükenmişlik duygusuna kapılabilmektedir (Aslan ve Özata 2008, s.79).

İş yükündeki uyumsuzluk genellikle fazla iş yüklenmesinden kaynaklanmakta olup, fazla taleplerin bireyin enerjisini tüketmesi durumudur (Sarıkaya 2007, s.25). Aşırı işi yüküne sahip birey işini yaparken yorulacak, motivasyonu ve etkinliği düşecek, kendisini başarısız hissedecek, iş tatmini azalacak ve tükenmeye maruz kalacaktır. Eğer kişinin iş yükü az ise, bu durumda işte harcanılan zamanın çoğu boş geçirilmiş olmasından dolayı iş tatmini ve motivasyon düşecek, sahip olunan vasıflar kullanılmadığından beceri ve yetenekler körelecek, işe karşı kayıtsızlık yaşanmaya başlanacak, birey kendisini işe yaramaz hissedecek ve yine sonuç olarak tükenmeye maruz kalacaktır. Önemli olan iş yükünün tükenmişliğe neden olmayacak optimum seviyede tutulmasıdır (Polatçı 2007, s.66).

Kontrol: Kişinin işi üzerinde sahip olduğu; seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olarak tanımlanabilir. Çalışma hayatında kontrolü ellerinde tutamadıkları durumlarla karşılaşan işgörenlerde tükenmişlik daha fazla görülmektedir (Sarıkaya 2007, s.26). Kontrol ile ilgili temel problemler, bireyler rol çatışması yaşadıklarında ortaya çıkar. Genelde, olumsuz duygulanımlara, gerilime ve fiziksel sağlık sorunlarına neden olur (Gençyürek 2014, s.25).

Bireylerin, yerine getirmekle sorumlu oldukları işleri yapabilmek için gerekli olan kontrole sahip olmadıklarında veya taşıyabileceklerinden fazla sorumluluğa sahip olduklarında birey ve iş arasında kontrol açısından bir uyumsuzluğun oluşması kaçınılmazdır. Bu uyumsuzluğun sonucunda, işgörenler işlerinden uzaklaşmakta, performansları düşmekte ve tükenmelerine neden olmaktadır. Kontrol nedeniyle karşılaşılan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Polatçı 2007, s.68).

Düşük ödüller: Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir (Sarıkaya 2007, s.26).

Maslach'a göre, çalışma ortamında meydana gelen krizler, kurumun çalışanlarını doğru bir şekilde ödüllendirmesini engellemekte, dolayısıyla işgörenlerin de içsel ve dışsal doyumunu azaltmaktadır. Çalışanlardaki içsel doyum kaybının, yapılan işin çekiciliğini kaybetmesine, takım çalışmalarının bozulmasına yol açtığı söylenmektedir. İş yerindeki kutuplaşmanın artması da, örgütsel ve kişisel beklentiler karşılanmadıkça yönetimin sorunların çözüm merkezi yerine sorunların kaynağı olarak görülmeye başlanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak çalışanlarda bitkinlik, alaycılık ve yetersizlik meydana gelmektedir (Sarvan 2007, s.110).

Dışsal ve içsel olarak iki gruba ayrılabilen ödül, bireye verilen ücret ve maaş artışları, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi davranış ve hususları kapsamaktadır (Altan 2009, s.6).

Kişiler ile iş arasında, ödüllendirme anlamında uyumsuzluk; kişinin işiyle alakalı konularda iş yerine sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin bulunmaması ya da eksik olması durumunda meydana gelmektedir. Kişi, yaptığı işten dolayı hakkettiğini düşündüğü ödülleri alamıyorsa, sağladığı faydaların kurum tarafından göz ardı edildiğini düşünür, bu da onun motivasyon ve performansının düşmesine sebep olur (Polatçı 2007, s.69). Tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutu, ödüllerin yeterli olmamasıyla işgörenlerde oluşan işe yaramadıkları duygusunun gelişimiyle ilişkilidir (Polatçı 2007, s.69).

Aidiyet hissi: Örgütün tüm çalışanlar için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelmektedir. Örgütsel adaletin temelinde Adams'ın "Eşitlik Teorisi" bulunmaktadır. Eşitlik teorisinde birey, sarf ettiği gayret ile karşılığında aldığı sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırır. Örgüte yapılan eşit düzeyde katkı karşılığında, karşılaştırma temeli olarak belirlenen bireylerden daha düşük ödül alma veya daha fazla katkı yapıldığı halde aynı miktarda ödül alma durumunda, birey örgütün adaletsiz olduğu düşüncesini benimseyecektir.

Örgütün adaletsizliği düşüncesi ise bireyin performans ve motivasyonunu negatif etkileyecek, stres ve tükenmişliğe neden olacaktır (Polatçı 2007, s.71).

Kişisel değerler: Çalışanların şahsi değerlerinin yaptıkları işleri ile uyumunu ifade etmektedir. Kişinin işiyle arasında değerler anlamında uyum; kişinin, kurumun misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını bağdaştırması ve kurum misyonunun, kişilerin günlük iş yaşamı üzerinde etkili olması anlamına gelmektedir. Bu değerler açısından uyumsuzluk ise; kurum yapısındaki birtakım özelliklerin, kişinin istekleriyle ters düşmesi durumunda meydana gelir. Uyumsuzluk, kurumun sağladığı hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle ve/veya işgörenlerin davranış şekliyle alakalı olabilir (Beşyaprak 2012, s.87).

Örgütün taşıdığı değerlerin ve bireylerin değerlerinin uyuşması örgütün ve bireylerin başarısını beraberinde getirir. İşin benimsenmesi, değerlerin uygulanmasının örgütün başarısını sağladığının görülmesi çalışanları motive edecektir (Turgut 2014, s.20).

Bu faktörlerin yanında; işin içeriği, çalışanın özerkliği ve kararlara katılımı, rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışma ortamı tükenmişlik sendromunun nedenleri arasında önemlileridir.

Burke, Golembievski, Maslach ve Johnson tükenmişlik üzerinde işin kendisine ait özelliklerin, kişisel özelliklerden daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. İşe bağlı gerginlik ve düş kırıklığı daha çok insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde görülmektedir. İşin niteliği gereği yüksek performans gerektirmesi ve çok güç problemlerle karşılaşmada tükenmişlik riskini arttırmaktadır. Aşırı derecede basit, monoton ve kolay işlerde çalışmak da olumsuz bir faktördür (Sarvan 2007, s.104).

İnsanlar seçim yapma ve karar verme şansına sahip olmak, düşünmek ve sorun çözmek için kendi yeteneklerini kullanmak ve belli ölçüde sorumluluğa sahip oldukları bir süreçte yer almak isterler. Jackson, Schwab ve Schuler otonomi veya kontrol eksikliğinin yapılan işte tükenmişliğe yol açabileceğini belirtmişlerdir (Sarvan 2007, s.105).

Çalışanın rolü ne denli belirsiz ise, role ilişkin beklentiler de bireyi o denli ikilem içinde bırakır. Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi;

işiyile ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyile ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Sarvan 2007, s.106).

Rol çatışması bireylerin, birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeni ile baskı altında olmaları durumudur. Aşırı iş yükü nedeniyle baskı altında olmak rol çatışmasının en belirginidir. Bireyin kapasitesinin ve beklentilerinin, kendisinden beklenen iş taleplerinden farklı olması durumunda rol çatışması meydana gelmektedir. Çalışanlar uyumsuz beklentiler ile karşı karşıya olduklarında; iş duyumsuzluğu yaşayabilmekte, yüksek düzeyde üzüntü, engellenme ve endişe ile iç içe olmaktadır. Bu durumda tükenmişliğe neden olabilmektedir (Sarıkaya 2007, s.31).

Rol belirsizliği; kişinin yapacağı rolün beklentileri hakkında bilgi eksikliği durumunda ortaya çıkmakta ve bu durumlarda; iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duyguları ve tükenmişlik ortaya çıkmaktadır.

Çalışma ortamındaki yüksek ses, kötü ulaşım, kasvetli ve monoton görsel düzenleme, uyarı ve farklılığın eksikliği, yetersiz araç-gereç gibi fiziksel problemler, çalışma saatlerinin esnek olmayışı, vardiyalı çalışma düzeni, yükselme olanaklarının kısıtlı oluşu, iş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamakta tükenmişliğe etki edebilmektedir.

Shaufeli ve Enzmann (1998) yaptığı tükenmişlik ile ilgili literatür çalışmasında; duygusal tükenmenin özellikle; iş yükü, zaman baskısı, sosyal destek eksikliği ve rol stresi ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. İşin niteliği, kurumun tipi, işteki rol, haftalık çalışma saati, kurumun özellikleri, iş yükü, hizmeti alan kişilerle geçirilen zaman miktarı, çok güç sorunlar ile karşılaşma, iş gerilimi, akran desteğinin azlığı, ilerleme fırsatlarının olmaması, rol karmaşası, örgütsel desteğin olmaması, ödüllendirmenin olmaması, çalışma şekli, çalışanların bir araya gelme sıklıkları, dinlenme süreleri, idari baskı, yetersiz ücret, yetersiz eğitim, iş ortamının atmosferi, kullanılan araç ve gereçlerin durumu tükenmişlik nedenleri olarak sayılabilir (Sarıkaya 2007, s.27).

2.11 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

Schaufeli ve Enzman (1998), tükenmişlik sendromunun belirtilerini; duygusal belirtiler, bilişsel belirtiler, fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler ve motivasyonel belirtiler olmak üzere beş kategoriye ayırmıştır. (Şahinoğlu 2010, s.14). Habersiz ve sinsice başlayan tükenmişlik yavaş yavaş çalışan üzerinde olumsuz etkiler göstermeye başlamaktadır. Ancak tükenmişlik sendromunu yaşayan birey çoğu zaman bu belirtilerden habersizdir, bu nedenle de önlem alma gereksinimi hissetmemektedir. Birey bu durumu, hayatının herhangi bir dönemi ve geçici bir durum olarak görmektedir (Aksu 2010, s.7).

Genel olarak tükenmişlik sendromunun çok çeşitli belirtileri vardır. Farklı kaynaklar incelendiğinde bu belirtileri fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak özetlemek mümkündür.

2.11.1 Fiziksel Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanda belirli bir süre sonra fiziksel bazı belirtiler ortaya çıkmaktadır. Çalışan bunu daha çok sıradan bazı hastalıkların belirtisi olarak algılamaktadır. Çalışanda tükenmişliğin yanı sıra bazı kronikleşmeye doğru giden rahatsızlıklarda baş göstermektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanın, bu durumun farkında olamaması durumunda fiziksel rahatsızlıkları, hayatının geri kalan kısmında daha da ilerleyecek ve sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir.

Schaufeli ve Enzman (1998) fiziksel belirtileri farklı özelliklere göre üçe ayırmışlardır. Bunlar; fiziksel yakınmalar, psikosomatik yakınmalar ve fizyolojik tepkilerdir. Fiziksel yakınmalar açıklanacak olursa; baş ağrısı, kas ağrısı, eklem ağrıları, sinirlerde çekilmeler, yorgunluk, sık hastalanma, hastalanma endişeleri, sık fiziksel muayeneler, boğaz kurulukları, nefes daralmaları, kilo kayıpları, uyku ve cinsel problemlerdir. Psikosomatik yakınmalar ise kalp rahatsızlıkları, ülser gastrointestinal rahatsızlıklar,

solunum ile nefes almadaki güçlükler, şeker hastalığı ve astım belirtileri olarak açıklanabilir. Son olarak fizyolojik tepkiler ise kalp çarpıntılı hipertansiyon, serum kolesterol düzeyinde artma ve aşırı terlemeden dolayı deride duyu kaybı olarak tanımlanabilir (Şahinoğlu 2010, s.15).

Tükenmişlik sendromunun belirgin fiziksel belirtilerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aksu 2010, s.8):

- a) Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- b) Sık sık baş ağrısı,
- c) Uykusuzluk,
- d) Solunum güçlüğü,
- e) Uyuşukluk,
- f) Kilo kaybı,
- g) Genel ağrı ve sızılar,
- h) Yüksek kolesterol,
- i) Koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı,
- j) Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler.

2.11.2 Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri

Tükenmişlik; kaygı ve depresyon gibi ruhsal açıdan tehlikeli durumlara da yol açabilmektedir. Bu gibi durumlar; alınganlık, apatik görünüm, özgüvende azalma, başarısızlık hissi, suçluluk gibi duygularla karakterizedir (Özkan 2012, s.17).

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri çok çeşitlilik göstermektedir. En çok karşılaşılan belirtileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özçınar 2011, s.96):

- a) Engellenmişlik hissi ve sinirlilik,
- b) Psikolojik incinmeye açıklık ve psikolojik sorunlar,
- c) Nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu,
- d) Sabırsızlık,

- e) Özgüvende azalma,
- f) Çevreye karşı düşmanlık duygusu,
- g) Güçsüzlük,
- h) Enerji kaybı,
- i) İş ile ilgili ümitsizlik,
- j) Diğer insanları eleştirme,
- k) İlgisizlik,
- l) Aile içi sorunlarda artış,
- m) Tatminsizlik,
- n) Hayata karşı negatif tutumlar geliştirme,
- o) Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma,
- p) Düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık,
- q) Asılsız şüpheler ve paranoya,
- r) Depresyon,
- s) Suçluluk hissi,
- t) Çaresizlik
- u) İş bırakmayı düşünme ve
- v) Sık sık işe gitmek istememe.

2.11.3 Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri

Tükenmişlik, bireyin kendisine, işine ve hayata karşı olumsuz bir tavır takınması, bunun yanında kendi içinde aşağılık kompleksine kapılması, kendini hayatta yetersiz, iktidarsız, kararsız ve karamsar hissedecek kadar kendisine karşı eleştirel olması gibi duygular içermektedir. Bunlara ek olarak tükenmişlik, bireyin karşısındaki bireye daha önce hiç davranmadığı kadar soğuk davranması ve kendi arkadaşlarını, müşterilerini veya çalışanlarını bir birey yerine herhangi bir problemin parçası görmek gibi alaycı ve olumsuz duygular da içermektedir (Çiper 2006, s.17). Tükenmişlik sendromunda çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, aşırı alınganlık, yalnız kalma isteği, işe geç gitme/gitmeme, işyerinde işi yavaşlatma, evlilik çatışmaları ve boşanma, konsantrasyon

güçlüğü, unutkanlık, alaycı ve suçlayıcı olma gibi davranışsal belirtiler gözlenmektedir (Özkan 2012, s.17).

Tükenmişlik sendromunun en çok görülen davranışsal belirtilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aksu 2010, ss.10-11):

- a) Çabuk öfkelenme, ani iritasyon ve engellenme belirtileri,
- b) İşten nefret etme,
- c) Şüphe ve endişe,
- d) Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- e) İş doyumsuzluğu, işe geç gelme, işe devamsızlık,
- f) İlaç, alkol, sigara alımı ya da bunlarda artış,
- g) Evlilik, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- h) İzolasyon, içe kapanma, sıkıntı,
- i) Suçluluk,
- j) Çaresizlik, konsantrasyon güçlüğü,
- k) Kolay ağlama,
- l) Hevessizlik,
- m) Yansıtma (kendisindeki bir durumu başkasında olduğunu düşünme),
- n) Örgüte yönelik ilgi kaybı,
- o) Kendi kendine zihinsel uğraş içerisinde olma,
- p) Başarısızlık sendromu,
- q) Bazı işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma,
- r) Sık sık işi bırakmayı düşünme,
- s) Duygusal durumdaki dalgalanmalar ve bunların sonucu olarak benlik imajının olumsuz yönde değişmeye başlaması.

Tükenmişliğe tesir eden kurumsal etkenler yalnızca bunlardan oluşmamaktadır. Tükenmişliğe etkisi çalışmalarla tespit edilmiş diğer örgütsel etkenler ise şu şekildedir (Polatçı 2007, ss.75-76);

Tükenmişlik sendromunun bilişsel belirtileri; yetilerde yavaşlama, dikkat eksikliği, unutkanlık hali, plansızlık, sık hata yapma durumu, bağımlı ve sınırlı düşünce

kapasitesi, kalıplaşmış düşünce tarzı ve kişiler arası iletişim ile karar verme becerisindeki azalmalar şeklinde sıralanabilir (Şahinoğlu 2010, s.15).

Sosyal belirtileri ise çevresine karşı negatif duygu ve tavırlar içinde olma, her şeyi olumsuz değerlendirme, insanlara karşı ilgisizlik, alaycı ve suçlayıcı davranma, sürekli gergin ve huzursuz olma, işlerini sürekli aksatma, ağır davranışlar sergileme şeklinde görülmektedir (Nazlıoğlu 2009, s.9).

Sonuçta tükenmişlik yavaş ve sinsi başlayan, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bir çok boyutta ve farklı varyasyonlarda oluşabilmektedir. Bu belirtilerin görülme önceliği ve çeşitliliği de kişiden kişiye değişiklik göstermektedir.

2.12 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ETKİLERİ

Tükenmişlik kişisel gibi görünse de zamanla kişinin kendisiyle beraber ailesini, çevresini ve iş hayatını da etkilediğinden aslında sosyal bir problem haline dönüşmektedir. Tükenmişliğin tanısı diğer hastalıklarda olduğu gibi fizyolojik tetkikler ile konulan bir rahatsızlık olmadığından, neden-sonuç ilişkisinin belirlenmesi de zaman almaktadır. Bu zaman zarfında en önemli etken, tükenmişlik sendromunun belirtilerinin kişi veya çevresi tarafından fark edilerek, yıkıcı ve kalıcı etkileri ortaya çıkmadan önlem alınmasını sağlamaktır (Dincerol 2013, s.49).

Tükenmişlik sendromu, stresle benzer etkiler yaratsa da oluşturduğu semptomlar stresin oluşturduğundan biraz farklıdır. Bu semptomların seyri tükenmişlikte daha sinsidir. Tükenmişliğin yarattığı etkiler daha tehlikeli olabilmektedir. Sadece kişiye değil çevresine de etkileri büyük olmaktadır (Çağlıyan 2007, s.41). Tükenmişlik gerek bireyler, gerek örgütler açısından önemli sorunlara neden olmaktadır ve tek başına tükenmişlik yaşayanı değil, aynı zamanda bireyin ilişkide olduğu herkesi olumsuz olarak etkilemektedir (Özkan 2012, s.29).

Tükenmişliğin olumsuz etkileri; birey ve aile üzerindeki etkileri ve tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkileri şeklinde iki ana grupta toplanabilir.

2.12.1 Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Bir stres çeşiti olan tükenmişlik sendromu, kişileri pek çok açıdan etkilemektedir. Kişinin tükenmişlik sebebiyle yaşadığı olaylar veya durumlar, kişinin fiziksel anlamda yorulup yıpranmasına sebep olmaktadır. Fakat kişinin yaşadığı bu yorgunluk hissini ana kaynağı, iş yerinde yaşadığı gerginlik olarak açıklanabilir. Çalışma ortamında süreklilik arz eden bu gerginlik zamanla kişinin uykusunu bölen kabuslar, uykusuzluk sebebiyle boy gösteren halsizlik ve huzursuzluk hali, bireyin sürekli bir şeylerin aksi gideceği düşüncesine kapılması durumuyla sonuçlanmaktadır. Diğer taraftan kronikleşen bu yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi hastalıklara yakalanma riski ile baş ağrıları ve psikosomatik şikayetleri artırmakta, bunun yanında bu tür rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına sebep olmaktadır (Polatçı 2007, s.81).

Tükenmişlik, sağlık mesleği mensupları arasında sıklıkla görülen bir sendromudur. Shanafelt ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada doktorların yüzde 46'sında tükenmişlik semptomlarının en az biri bulunmuştur (Shanafelt T.D. ve diğ.2012). Tükenmişliğin doktorun performans kalitesini ve hastaların tedavi kalitesi algılayışını olumsuz etkilediğine bir çok kanıt bulunduğundan hem doktorların zindeliği hem de hasta bakımının niteliği için oldukça önemlidir. Doktorlarda tükenmişliğin önemi küçümsenmemelidir (Amofo N. ve diğ.2015, s.117)

E. Amofo ve arkadaşları 2008-2012 yıllarını kapsayan doktorlarda tükenmişlik nedenlerini belirlemek amacıyla sistematik bir literatür taraması yapmışlar ve tüm uzmanlık alanlarını dahil etmişlerdir. Bu çalışmada sadece doktorlara odaklı kırkyedi makale makale değerlendirilmiştir. Literatürde önemli bir kısmı kadınlarda, özellikle de cerrahlar içinde tükenmişlik prevalansının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Amofo N. ve diğ.2015, s.118). Bu bulgular, ABD genelinde 7197 cerrahın kesitsel bir incelemesini yürüten Shanafelt ve arkadaşları (Shanafelt T.D., ve diğ.2011) tarafından desteklenmiştir.

E. Amofo ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada bulguların kısaca tematik analizi şöyledir: Kadınlarda, genç yaşta, daha uzun mesai saatleri çalışanlarda, düşük iş

doyumunu ve iş-aile içi çatışmanın varlığında doktorlarda tükenmişliğin sıklığı artmaktadır (Amofo N. ve diğ.2015, s.118).

Dyrbye ve arkadaşları (Dyrbye L. N., ve diğ.2011) tarafından ABD'de yapılan bir araştırma, erkek ve kadın cerrahlar arasındaki tükenmişlik ve kariyer doyumundaki farklılıkları değerlendirmiştir. 7858 cerrahın dahil olduğu bir çalışma örneğine uygulanan anketlerde, kadınların yüzde 43'ünde tükenmişlik görülürken erkeklerde bu oran yüzde 39'dur.

Shanafelt ve arkadaşları (Shanafelt, T.D., ve diğ.2009), tükenmişlikle ilişkili kişisel ve mesleki özellikleri değerlendirmek için kesitsel bir araştırmada yaş arttıkça tükenmişlik riskinin azaldığını saptamışlardır. Soler ve arkadaşları (Soler, J.K., ve diğ.2008), Shanafelt ve arkadaşlarının Avrupa çapında kesitsel çalışmasındaki bulguları, yaş ile tükenmişlik arasında zıt ilişkiyi gösteren doğruladılar. Genel olarak kanıtlar, genç doktorlar arasında tükenmişliğin daha yaygın olduğunu göstermektedir.

Al-Dubai ve Rampal (Al-Dubai, S.A., ve Rampal K.G., 2010), doktorlarda tükenmişlik sendromu ile uzun saatler çalışma arasında (haftada 40 saatten fazla) önemli bir ilişki bulmuşlardır.

Arigoni ve arkadaşları (Arigoni, F., ve diğ.2009) İsviçre'de doktorlarda tükenmişlik ile uzun çalışma saatleri arasındaki pozitif ilişkiyi kanıtlamışlardır. Bu çalışma; ülkedeki dahiliye uzmanları, çocuk doktorları ve onkologlara uygulanmıştır. Sonuçlar, haftada 50 saatten fazla çalışan doktorların, tükenmişliğin üç boyutundan en az ikisinde yüksek olma riski taşıdıklarını göstermiştir.

Estry-Behar ve arkadaşları (Estry-Behar, M., ve diğ.2011) acil servis doktorlarının diğer uzmanlık alanlarında doktorlardan daha fazla stres faktörüne maruz kaldığını, ücretlerinden memnuniyetsizlik ifade eden doktorların tükenmişlik oranının yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca iş doyumunun düşük olduğunu bildiren hekimlerde tükenmişlik prevalansının daha yüksek olduğunu gösterilmiştir.

Swami ve arkadaşları (Swami, M.K., 2013), 2013 yılında, radyologlar ve cerrahlarda dahil olmak üzere tüm uzmanlık alanlarından 56 doktor arasındaki yaptığı çalışmada Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Sendromu arasındaki ilişkiyi değerlendirdiler.

Tükenmişlik Sendromu ile algılanan stres arasında pozitif bir korelasyonu ve duygusal zekanın tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermiştir (Vlachou, E. M., ve diğ.2016, s.2).

ABD de 2011 ve 2014 yılları arasında 6880 doktor üzerine yapılan bir araştırmada tükenmişlik belirtileri ve değişimini ölçen geniş tabanlı bir araştırmada tükenmişlik belirtilerinin ortalama yüzde 10 artığı saptanmıştır. Uzmanlar arası dağılımsa (yüzde 51.3 - 63.0), pediatri (yüzde 35.3), üroloji (yüzde 41.2 - yüzde 63.6), Ortopedi uzmanları (yüzde 48.3 - yüzde 59.6), dermatoloji (yüzde 31.8 - yüzde 56.5), fizik tedavi ve rehabilitasyon (yüzde 47.4 - yüzde 63.3), patoloji (yüzde 37.6 - yüzde 52.5), radyoloji (yüzde 47.7 - yüzde 61.4) ve genel cerrahi (yüzde 42.4 yüzde 52.7) bulunmuştur.

2014 yılında ABD'li doktorların yüzde 46,9'unda duygusal tükenme, yüzde 34,6'sı kişiliksizleşme ve yüzde 16,3'ü kişisel başarıda azalma saptanmıştır (Tait D. S., ve diğ.2011, s.1599).

İsrail'de (1994-2001 yıllarında) doktorlar arasında tükenmişliği inceleyen kapsamlı bir araştırma, birçok kişinin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını ve çalışma süresince tükenmişlik düzeylerinin önemli ölçüde arttığını göstermiştir. (Kushnir, Levhar, & Cohen, 2004). Doktorların yüzde 45,8'i tükenmişlik semptomlarının en az birini bildirirken Bu oran genel nüfusta yüzde 23'tür. Tedavi hizmetlerinin birinci basamağında görevli hekimler (aile hekimliği, iç hastalıkları uzmanları ve acil tıp uzmanları) en büyük risk altındaki gruptur. Dermatologlar, pediyatristler ve patoloğlar arasında düşük tükenmişlik seviyeleri tespit edilmiştir. Tükenmişlik arttıkça, iş doyumunun azaldığı saptanmıştır (Aharon T., ve diğ.2015, s.208).

Türk Tabipler Birliğinin, tabip odalarına kayıtlı olan uzman veya pratisyen olarak çalışmakta olan bir grup hekiminin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapmış olduğu anket, tükenmişliğin hekimler için de tehlike oluşturduğunu açıkça ortaya koymuşlardır. Bu anketin ön raporundaki en önemli nokta şu olmuştur ki; tükenmişlik, hekimler için ve dolaylı olarak toplum için de önemli bir tehlike olmaktadır (Dülger 2014, s.56).

Tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren sonuçlarından biri, bireyin enerji seviyesinde görülen düşüştür. Bireyin enerjisi, eskiye göre azalma gösteriyorsa, bir şeyler yolunda gitmiyor demektir (Atabey 2012, s.67). Tükenmişliğin ilk uyarıcı belirtisi, enerji kaybı ile ilişkilendirilen yorgunluk hissi ve bireyin her zaman yapmış olduğu aktivitelerinin etrafından eksik olmayan üzüntü hali olarak tanımlanabilir. Bu duruma çoğu zamanlarda yalnızlık, umutsuzluk, çaresizlik, engellenmişlik ve düş kırıklığı gibi duygular eşlik etmektedir. Birçok kişi önce huzursuz olduğunu belirtir ve sonrasında ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, başkalarını suçlayarak tepkisini gösterme ya da problemlere karşı aşırı sinirlendiğini anlama gibi yükselmiş hassasiyet bulguları göstermektedir. Birey, fiziksel bir çaba harcamadan sürekli yorgun olduğunu bildirebilir. En küçük görevler bile bireyin gözünde büyük bir çaba gerektiren bir iş olarak gözükmektedir (Çağlıyan 2007, s.43).

Schwab, Jackson ve Schuler, tükenmişlik yaşayan bireylerin ilk tepkilerinden birinin, bireyin kendisini geri çekme durumu olduğunu belirtmektedirler. Bu geri çekilme tepkilerinin, bireyin iş yerinde mümkün olduğunca az zaman geçirmesi ve kendisini işinden mümkün olduğunca uzak tutması gibi durumları içerdiğini söylemektedirler. Bu geri çekilme, fiziksel (mekan olarak orada bulunmama) ya da psikolojik (sadece fiziksel olarak o ortamda bulunma) olabilir. Bu geri çekilme isteği yalnızca çalışma ortamına değil, aynı zamanda aile ve arkadaşlara da yönelik olabilir (Çağlıyan 2007, s.45).

Tükenmişliğe maruz kalan çalışanlarda yorgunluk, iştahsızlık, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi mide hastalıkları, deri hastalıkları, migren ve kas gerilimine bağlı hastalıklar görülebilmektedir. Kronik strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatmaktadır. Kronik stresin bir sonraki safhası olarak değerlendirilen tükenmişlik sendromunda ciddi psikosomatik belirtiler görülür. Bu tür fiziksel sorunlar yanında kaygı, depresyon, uykusuzluk, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi psikolojik sorunlarda görülmektedir. Alkol alma eğilimi, sigara, uyuşturucu kullanımı da söz konusu olan davranışsal sonuçlardır (Savran 2007, s.114).

Biyolojik, psikolojik ve sosyolojik bir bütün olan insan, duygularından bağımsız olarak düşünülemez. Duyguların bilişsel etmenini oluşturan fikirler, kişileri harekete hazırlamaktadır. Negatif fikirlerin, negatif duyguları oluşturmasıyla yine negatif fiziksel tepkiler oluşmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda tükenmişlik yaşayan kişilerin

oldukça karmaşık duygular içinde olduğu ve bunun neticesinde birçok davranış bozukluğu gösterdiği saptanmıştır (Kervancı 2013, s.36). Bireyde kendisini suçlama eğilimi başlar. Bu eğilim, bireyin insanlardan uzaklaşmasına, izole bir hayat sürmesine ve kendisine zarar vermesine başlar. Ayrıca, birey çok daha kolay sinirlenip, önemsiz hatalara büyük bir öfkeyle karşılık verebilir. Bu öfke, bireyin şüphecilik / paranoya tavrını besler (Gençyürek 2014, s.34).

Tükenmişliğin sonuçları birey ve çalışma hayatı üzerinde yaptığı olumsuz etkilerle bitmemekte, aynı zamanda bireyin hayatının farklı alanlarında da sıkıntılar oluşturmaktadır. Tükenmişlik sonucu ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, davranış bozukluklarına ve kişiler arası anlaşmazlıklara yol açtığından aile hayatını da olumsuz etkilemektedir (Polatçı 2007, s.87). Birey, duygusal olarak problemler yaşamaya başladığında iş hayatındaki veya evdeki bireylerle iletişim kurmakta zorlanır. Artık kaçınılmaz çatışmalar başladığında birey, duygusal patlamalara veya şiddetli düşmanlıklara çok büyük tepkiler vermeye başlar. Bu durum bireyin etrafında çalışan kişilerle, arkadaşlarıyla ve aile üyeleriyle iletişimini gittikçe zorlaştırır. Bazı tükenmişlik mağduru insanlar sosyal yönden geri çekilmeye eğilimlidir. Bu eğilim daha çok kendinden yardım bekleyen, çok fazla kişiye ulaşamayan ya da sosyal yardım veren profesyonellerde görülmektedir (Dülger 2014, s.57).

Özellikle her iki eşin de çalıştığı ailelerde, aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliği ile tükenmişlik arasında ilişki bulunmuştur. Mesleki rollerle aile rolleri arasında bocalayan ve her iki alan arasında doyurucu bir denge kuramayan kişilerde tükenmişliğe daha sık rastlanmaktadır. Diğer yandan, evlilik ve aile hayatından alınan doyumun ve aile yapısının olumlu olarak algılanmasının tükenmişlikle ters yönlü ilişkiye sahip olduğu söylenebilir (Dursun 2015, s.15).

Rol karmaşası yaşayan ve aile hayatı ile iş hayatındaki ilişkiler arasında bir düzen kuramayan bireyde tükenmişlik sendromuna yakalanma kolaylaşır. Yapılan araştırmalarda aile yaşamındaki huzurun, doyumun ve uyumun iyi olduğunu hisseden bireylerde tükenmişliğin daha düşük oranda görüldüğü saptanmıştır. Sosyal destek alabilen bireylerde tükenmişliğin daha az, alamayan bireylerde ise daha yüksek görüldüğü saptanmıştır (Dülger 2014, s.63).

2.12.2 Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Tükenmişlik, ilk başta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendromdur. Ancak bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir (Polatçı 2007, s.84). Çalışma hayatında kişinin işe geç gelmesi, işten geç ayrılması, sık sık rapor alması, yapıcı eleştirileri olumsuz karşılanması, işte yapılan yenilikleri benimsememe, işten ayrılma isteği gibi davranışlar tükenmişliğin belirtilerini yansıtmaktadır. Fakat bu davranışları gerçekleştiremediği takdirde kişiler, gönülsüz olarak işe devamlılık, hizmet verilen insanlara karşı olumsuz davranış ve tutumlar, kişilerarası çatışmaların baş gösterme ve dikkat dağınıklığının yaşanması gibi davranış ve tutumlar sergilemektedirler (Gökoğlan 2010, s.89).

Tükenmişliğin etkileri ele alındığında bu durumun kurum yapısında önemli büyük değişimlere sebep olduğu görülmektedir. Bu değişiklikler; işi savsaklama, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor ve vb. yollarla izni uzatma eğilimi, grup bağlılığının azalması, fiziksel ve duygusal semptomların artması, sağlık harcamalarının yükselmesi, aile hayatının çökmesi, sosyal ilişkilerde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinde uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, nedensiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar şeklinde özetlenebilir. Deneyimli işgörenlerin işlerinde gösterdikleri fedakarlığı azaltmaları ve emekliye ayrılmak istemeleri de tükenmişliğe işaret eden tepki türlerindedir (Çiper 2006, s.22).

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişliğin etkisini en fazla gösterdiği durum bireyin performansındaki düşüş olduğu görülmüştür. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Bireyler hizmet ettiği kişiler daha az zaman ayırırlar; iletişim süresini kısaltırlar. Bu çerçevede, birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek çevresindeki kişileri birer nesne gibi görmeye başlamaktadır. Böylelikle kişi, hizmet verdiği insanların isteklerini önemsemeyen, onlara saygısız ve kaba davranışlar sergileyen bir kişiye dönüşebilmektedir. Ayrıca çalışanın motivasyonu

düŒer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirlerken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakar ve statükocudurlar (Bahar 2006, s.34). Bireyin böyle kalitesiz hizmet vermesi ve insancıl olmayan davranışlarda bulunması hizmet verilen insanları olumsuz etkilemektedir. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkilidir (Beşyaprak 2012, s.90).

Tükenmişliğin organizasyonel sonuçlarını Œu Œekilde sıralanabilir (Aslan 2010, ss.57-58):

- a) İşgören devir hızının yüksek olması,
- b) Hizmet kalitesinin düşmesi ve bununla ilgili Œikâyetler alınması,
- c) Çalışanların mesai saatlerine uymamaları ve gün içinde sık sık dışarı çıkmak istemeleri,
- d) Çalışan bireyler arasında iletişim ve uyumda bozulma neticesinde çatışmaların artması,
- e) Çalışmaların fiziksel ve duygusal problemlerinde artış olması,
- f) Organizasyonel yaratıcılık ve üretkenlikte azalma.

Tükenmişliğin iş yaşamı üzerindeki negatif etkilerinden biri de, tükenmişlik yaşayan bireylerin, hizmet verdikleri insanlara/müşterilere karşı yeterli ilgi göstermemeleridir. Bu çerçevede, birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek çevresindeki kişileri birer nesne gibi görmeye başlamaktadır. Böylelikle kişi, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem göstermeyen, onlara saygısız ve kaba davranan bir kişiye dönüşebilmektedir (Kervancı 2013, s.39).

Tükenmişlik sonucu oluşan bir diğer problem de, kişilerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir işte toplayamayan kişilerin yaptıkları işin kalitesinde de büyük ölçüde düşüş olmaktadır. Bu dikkat dağınıklığı sonucunda iş hayatında istenmeyen kazalar ve yaralanmaların yaşanmasına sebep olabilir (Dülger 2014, s.61).

Öfkeli, Œüpheli, kavgacı tavırları ve işi yavaşlatması sebebiyle bulaşıcı bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik örgütün diğer çalışanlarını da etkilemektedir. Bu ise düşük performans ve yüksek işgücü devir oranına neden olduğundan örgütün verimlilik ve

etkinliğini düşürmektedir. Sonuç olarak, tükenmişliğin her şekli ve her düzeyi örgüte dolaylı veya doğrudan birçok önemli maliyete yol açmaktadır (Dursun 2015, s.13).

Özellikle sağlık alanında çalışan yöneticiler çalışanlarıyla duygusal ilişki kurmaya odaklanabilmelidir. Dahası Duygusal zekayı geliştirmek ve çalışanın yaşam kalitesini ve kendi sağladıkları hizmetlerin kalitesini arttırmak için kurum içi eğitimleri desteklemelidirler (Vlachou, E. M., ve diğ.2016, s.2).

2.13 YAŞAM DOYUMU TANIM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Doyum, beklentilerin, gereksinimlerin istek ve dileklerin karşılanması ya da organizmada açlık, susuzluk cinsellik vb. gibi temel biyolojik ihtiyaçların veya merak, sevgi, yakınlık, başarı vb. gibi ruhsal ihtiyaçların giderilmesi sonucu denge durumunun yeniden kurulmasıdır. Yaşam doyumu ise, kişinin mesleği, boş vakti ve diğer zaman dilimlerindeki yaşamına gösterdiği duygusal tepki ya da davranıştır. Yaşam doyumu ile yaş, cinsiyet, iş ve çalışma koşulları, eğitim seviyesi, din, ırk gelir düzeyi, evlilik ve aile yaşamı, toplumsal yaşam, kişilik özellikleri, biyolojik etkenler ilişkilidir (Akandere, Acar ve Baştuğ 2009, s.25).

İlk kez Neugarten tarafından 1961 yılında ortaya atılan yaşam doyumu kavramı, bir insanın beklentileriyle (ne istediği), elinde olanların (neye sahip olduğu) karşılaştırılmasıyla elde edilen durum ya da sonuçtur. Öznel iyi oluş ve yaşam doyumu birçok kişi tarafından yaşamın temel hedefleri olarak belirtilmektedir. Öznel iyi oluş kişinin yaşamını ne şekilde değerlendirdiği ile yakından ilişkilidir. Mutluluğa ulaşabilmede, kişinin hedefleriyle, bu hedeflere hangi ölçüde ulaşabildiği konusundaki düşünceleri arasındaki uyum veya uyumsuzluğun belirleyici rol oynadığı öne sürülmektedir (Duru, Sallan Gül, Uskun, Demirci ve Keçeci 2007, s.15).

Yaşam doyumu; kişinin kendi hayatına dair öznel ve bilişsel değerlendirmesidir. Yaşam doyumu kavramı, alanyazında genellikle “öznel iyi olma hali” yapısının altındaki bilişsel bileşen olarak irdelenmektedir. Öznel iyi olma, kişinin hayatına dair duyuşsal ve bilişsel değerlendirmelerdir. Genel olarak bireyin arzu ve başarıları arasındaki

uyumsuzluk ne kadar az ise o kadar çok yaşam doyumu olacağı kabul edilmektedir (Diener, Oishi, & Lucas, 2003).

Yaşam doyumu büyük oranda duygusal temele dayanan bir kavram olarak kabul edilebilir. Bir kişinin yaşamını ideal olarak değerlendirmesiyle ortaya çıkan bir durumu ya da sonucu ifade etmektedir. Öznel iyi olmanın duyuşsal bileşeni ise hedonik düzeyde haz, duygular, hisler ve ruh halidir (Diener, 1994). Duyuşsal değerlendirmelerin tutarsızlığı, ruh halindeki gelgitlere ve ilgisiz bağlamsal etkilere açık olması ve ölçüm zorlukları nedeniyle bilişsel yaşam doyumu yaklaşımı tercih edilmektedir (Diener, Horwitz, & Emmons, 1985).

Yaşam doyumu pek çok olumlu psikolojik, toplumsal, ekonomik getirisi olan pozitif olguların göstergesidir. Aynı zamanda bireyin mutluluğunu ve kaliteli yaşamını da yansıtmaktadır. Bireyin kendi yaşamının pozitif değerlendirmesi olarak ortaya çıkan yaşam doyumu negatif hislerle azalmaktadır (Kırcı Çevik ve Korkmaz 2014, s.130).

Yaşam doyumu çalışmaları son zamanlarda ağırlıklı olarak pozitif psikoloji çalışma alanında yoğunlaşmaya başlamıştır. Yaşam doyumu, pozitif psikoloji yaklaşımının temel kilit taşlarından biridir. Martin E. P. Seligman ve arkadaşları tarafından (1998) kuramsallaştırılan Pozitif psikoloji yaklaşımı hayatı yaşamaya değer kılan unsurları inceler ve bunu yaparken güçlü yanlarımız kadar zayıf taraflarımıza da ağırlık verir, bir yandan iyiyi geliştirirken, bir yandan da kötüyü de onarmaya çalışır, ruhsal rahatsızlığı olmayan kimseler kadar psikolojik bir hastalığı olan kimselere hizmet vermeyi amaçlar (Şengün, 2016).

Yaşam doyumu ile ilgili yapılan araştırmalarda cinsiyet, ırk ve gelir durumunun yaşam doyumunu ve mutluluğu yordamada neredeyse hiçbir etkiye sahip olmadığını, psikolojik değişkenlerin örneğin bireysel eğilimlerin, yakın ilişkilerin ve kültürün yaşam doyumunu açıklamada daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. (Çeçen 2008, s.21).

Kişilerin yaşam doyumlarını etkileyen birçok durum söz konusu olmaktadır. Bu durumlar kişiden kişiye değişiklik göstermekle birlikte, Flanagan yaşam kalitesini etkileyen 15 temel faktörü açıklamış olup, bunları da kendi içinde beş ana başlıkta toplamıştır (Etiler 2017, s.27-28):

- a) Fiziksel ve maddi refah
 - i. Maddi refah ve finansal güvenlik,
 - ii. Sağlık ve kişisel güvenlik.
- b) İnsan ilişkileri
 - i. Eş ile ilişkisi,
 - ii. Çocuk sahibi olmak ve onları yetiştirebilmek,
 - iii. Aile ilişkileri ve akraba ilişkileri,
 - iv. Arkadaşlarla olan ilişkiler.
- c) Toplumsal vatandaşlık faaliyetleri
 - i. Diğer insanlara yardım edebilme ile ilgili faaliyetlerde bulunmak,
 - ii. Bölgesel ve ulusal oy kullanmak gibi devlet işleri ile ilişkili faaliyetlerde bulunmak.
- d) Kişisel gelişim ve potansiyelinden memnun olma
 - i. Zihinsel gelişim ve entelektüellik,
 - ii. Kendini anlama ve planlama,
 - iii. Mesleki görev, durum,
 - iv. Yaratıcılık ve kişisel ifade edebilme özelliği.
- e) Rekreasyon
 - i. Sosyalleşme,
 - ii. Gözlemleyerek, maç izleme bir tiyatro izleme gibi aktif olmadan katılım içeren rekreasyon faaliyetlerinde bulunma,
 - iii. Aktif ve kişisel katılım içeren balık tutma, bisiklet sürme gibi rekreasyon faaliyetlerinde bulunma.

Veenhoven (1996) yaşam doyumunu, bir bütün olarak yaşamın bütün kalitesinin pozitif olarak gelişiminin derecesi olarak tanımlamıştır. Christopher (1999) ise yaşam doyumunu, bireyin iyi bir yaşamın ne olduğu ile ilgili kendi oluşturduğu ölçütlerle yaşamının aile, okul, arkadaş gibi alanlarındaki niteliğini bir bütün olarak değerlendirmesi şeklinde açıklamıştır. (Ülker Tümlü ve Reçepoğlu 2013, s.207). Yaşam doyumunu etkileyen faktörlerin başında bireyin yaşamında önemli bir yer tutan iş yaşamı gelmektedir. Bu nedenle iş yaşamından elde edilen doyum ile yaşam doyumunu arasında bir etkileşim olduğu yerleşmiş bir kanıdır. Çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik işgörenlerin genel yaşamına etki ederken;

yaşam doyumunun da azalmasına neden olmaktadır. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir (Akgündüz 2013, s.183).

Genellikle beş faktör modeline dayanan kişilik ölçümlerine göre dışadönük, uyumlu ve duygusal dengeli bireylerin daha yüksek yaşam doyumuna sahiptir (Vitterso & Nilsen, 2002).

Yaşam doyumunu, kapsamlı bir mutluluğun önemli bir ögesi olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle yaşamın geneline ilişkin bilişsel algılamalar ve değerlendirmeler olarak tanımlanan yaşam doyumunu üç bölüme ayırarak ifade edilmektedir. Birincisi, bireyin yaşamını dış ölçütlerle karşılaştırarak iyi oluş halidir. İkincisi, kendi yaşamını yargılamasının oluşturduğu duyu halidir. Üçüncüsü ise günlük ilişkilerin oluşturduğu memnuniyet halidir (Yılmaz ve Aslan 2013, s.61).

2.14 YAŞAM DOYUMUNA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Son yıllarda yaşam doyumuna ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. Yaşam doyumunu disiplinlerarası nitelikte olup, bir alana ya da kurama bağlı değildir. Yaşam doyumunu kişisel yönden açıklayan başlıca kuramlar; aşağıdan yukarıya (bottom up) ve yukarıdan aşağıya (top down) kuramları, duyuşsal, bilişsel ve birleşik kuramlar, sonuç ve süreç kuramları ve gereksinim kuramları şeklinde bölümlendirilebilir (Şimşek 2011, s.31).

Aşağıdan yukarıya (bottom up) ve yukarıdan aşağıya (top down) kuramları; yaşam doyumunun ve mutluluğun dışsal ya da içsel kökenini değerlendirmektedir. Bu kurama göre mutluluk küçük hazların toplamından oluşur. Birey anlık haz ve acılarının değerlendirmesini yapar ve değerlendirme sonucunda kendini mutlu veya mutsuz olarak görür. Mutlu bir yaşam sadece mutlu anların bir toplamıdır. Bu görüşü destekleyen birçok araştırmacı yaşam doyumunun evlilik, iş ve sağlık gibi farklı yaşam alanlarından elde edilen doyumların kombinasyonu sonucu olduğunu belirtmektedirler (Özbek 2016, s.21).

“Yukarıdan aşağıya” ve “aşağıdan yukarıya” kuramları bireylerin öznel iyi oluşu ya da mutluluklarının bireyin kişiliğinden mi, yoksa çeşitli yaşam alanlarından memnun olmasının toplamından mı kaynaklandığı bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Yukarıdan aşağıya kuramına göre iş, aile, arkadaşlık gibi on üç farklı yaşam alanlarından elde edilen olumlu duygular kişinin hayatından memnun olmasını sağlar. Dolayısıyla yaşantılar sebep konumunda iken, memnuniyet bu yaşantıların bir sonucudur. Aşağıdan yukarıya kuramına göre durum bunun tam tersi olarak ifade edilebilir. Bu açıdan, mutlu olma eğilimine sahip olan bir kişi hayatı daha olumlu görecektir ve yaşantılarından memnun olacaktır. Bu bakımdan yaşamdan elde edilen memnuniyet bir sonuç olmakta, bireyin mutlu olma eğilimi ise bir nedendir (Aydın 2016, s.12-13).

Duyuşsal, bilişsel ve birleşik kuramlar; yaşam doyumunda duygun veya bilişsel karar sürecinin ya da her ikisinin birleşiminin mi etkili olduğunu sorgulamaktadır. Duyuşsal kuramlar, öznel iyi olmayı yalnızca olumlu duygu ya da bireyin yaşamında olumlu duygunun olumsuz duygunun üstesinden gelmesi ya da baskınlığı olarak tanımlamaktadır (Frish, 2006, s.21). Bilişsel kuramlar, duyguyu geri plana atarak, kişinin hayatını ele almasına yönelik bilişsel karar süreci anlamında öznel iyi olmayı yaşam doyumunu şekline açıklamaktadır. Bilişsel bakış açısı, yaşam doyumunu bakış açısı olarak da tanımlanmaktadır. Birleşik kuramlar ise bilişsel ve duyuşsal kuramların birleştirilmesiyle meydana getirilmiştir. Yaşam doyumunu daha çok bilişsel boyutta sınıflandırılmakta ve bilişsel kuramlarla açıklanmaktadır. Duygu ise duyuşsal kuramın temelidir. Yaşam doyumunu, pozitif ve negatif duygu birbiriyle etkileşim halinde olmakla birlikte, birbirinden ayrılabilen yapılar olup, aralarında ayrıştırma (discriminant) geçerliliği vardır. Duygu ve düşünce düzeyindeki bu ayrım kişinin yaşam analizinde önemlidir (Lucas, Diener, & Suh, 1996)

Sonuç ve süreç kuramlarında ise; mutluluğun, yapılan eylemlerin bir sonucu olan nihai bir nokta mı olduğu yoksa bu süreçte mi elde edildiği tartışılmaktadır. Mutluluk; haz, zevk, anlam ve akış gibi kavramlara dayalı kuramlarla ayrı ayrı açıklanmakla birlikte hiçbir kuramın mutluluğu açıklamada tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Gerçek mutluluk kuramı bu kaygıyla önerilmiştir. Mutluluğun çok boyutlu olduğunu, bireyin yaşamındaki anlamlı ve kendini zorlayan deneyimlerin, zevkten çok daha değerli

olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan gerçek mutluluk kuramının, diğer kuramlara göre görünüş, yapı ve kapsam geçerliğinin daha yüksek olduğu açıkça görülmektedir. Gerçek mutluluk; yaşamdaki anlam, haz ve çabanın dengesidir (Şimşek 2011, s.43).

Gereksinim kuramları; mutluluğu farklı ihtiyaçların doyurulması bağlamında değerlendirmektedir. Gereksinim kuramı Maslow'un en bilinen kuramlarındandır. Bu kuramda içsel ve evrensel ihtiyaçların giderilmesiyle iyi olma ve yaşam doyumuna ulaşılacağı düşünülmektedir. Bu kuramda gereksinimler; temel (survival) ve gelişme (growth) olarak ikiye ayrılmıştır. Fizyolojik, güvenlik, sosyal gereksinimler temel; güven ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri ise gelişme gereksinimi altında sınıflandırılmaktadır. Gereksinimler arasında hiyerarşi olduğu ve alt basamaktaki gereksinim gerçekleşikten sonra üst basamaktaki gereksinimin, doyumda baskın hale geleceği öne sürülmektedir (Şimşek 2011, s.43).

Diğer kuramlar; başlığı altında ise ekonomi, din ve kutsallık, biyoloji, sosyoloji, felsefe, iletişim ve psikoloji gibi çok geniş bir kuramsal yelpazede yaşam doyumunu değerlendirilmiştir. Ekonomik kuramlar; milli gelir ve kişisel gelirle yaşam doyumunu arasındaki ilişkileri incelemektedir. Din ve kutsallık yaklaşımları; hırsızlık, yalan söyleme, kıskançlık, kibirlilik, cinayet vb. kötülükleri engelleyerek bireyi ölüme karşı güçlü kılmayı, mutsuzluktan kurtarıp gerçek mutluluğa ulaştırmayı hedeflemektedir. Biyoloji kuramları; mutluluk hormonları olarak bilinen serotonin, endorfin ve melatonin düzeyi ile ilgilenmektedir. Bu hormonların yüksek mutluluğa işaret ettiği bulguları, ruhsal hastalıkların önlenmesine yönelik tedavi edici ilaç çalışmalarının temeli olmuştur. Sosyoloji kuramları; kişinin mutluluğu ile sosyal ve kültürel kökenleri arasında derin bir ilişkinin varlığı savunulmaktadır. İyi olma; sosyal ve kültürel açıdan, “sosyal göstergeler yaklaşımı” ve “toplumsal-kültürel karakteristik yönelimi” olarak çoğunlukla iki temel yaklaşımda incelenmektedir. Felsefi yaklaşımlar; aynı zamanda yaşam doyumunun doğuşunu ve tarihsel gelişimini oluşturduğundan, ilgili bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Günümüzdeki yaşam doyumunu kuramlarının dayanağı olan bu kuramlar; arzuların doyumunu, kişinin nihai bir sonucu ya da sonuç grubunu takip etmesi, anlamlı yaşam, temel isteklere ulaşma, kişni potansiyelini gerçekleştirme ve gereksinimlerinin karşılanması şeklinde özetlenebilir (Şimşek 2011, ss.45-46).

2.15 RADYOLOJİNİN TANIMI VE TARİHİ GELİŞİMİ

8 Kasım 1895 de Wilhelm Conrad'ın Röntgen'in -X ışınların keşfetmesi ve yine aynı yıl ilk kez -X ışınlarının tanı amaçlı kullanımının başlamasıyla birlikte, tıpta dünyasında önemli bir çağın başlangıcı olmuştur. O günden bugüne teknolojiye baş döndürücü gelişmeler ve ilerlemeler radyolojiyi tanı ile birlikte tedavi edecek duruma getirmiştir (Çetinkaya 2010). “Radyoloji” genel anlamda -X ışınları ve diğer görüntüleme yöntemlerinin tıpta tanı ve tedavi amacıyla kullanılmasıdır şeklinde tanımlanabilir.

Radyolojide 1960'lı yıllara kadar konvansiyonel cihazların kullanımı ile direkt ve indirekt incelemelere devam edilmiştir. İlk kez -X ışınlarının keşfedilmesiyle o güne kadar yalnızca muayene ile tanı koyan hekim, o tarihten sonra başka bir göze sahip olmuştur. “Radyoloji tıbbın gören gözü” derken esasen kastedilen, görüntüleme yöntemleri ile iç organlarının görülebildiği, anatomilerinin anlaşıldığı, patolojilerinin görülüp ayrıştırılabildiğidir. Yüksek oranda hızla ve doğru tanı koymanın, tedavi için de çok önemli olduğu bir gerçektir. Erken yakalamak demek de “Radyoloji” demektir (Çetinkaya 2010).

1970'li yılların başında gündeme gelen bilgisayarlı tomografi ve ultrasonografi radyoloji dalına yeni bir canlılık ve hareket kazandırmıştır. Bu modalitelerin radyolojik tanıya girmesi ve rutinleşmesinden yaklaşık on yıl sonra 1980'li yıllarda radyolojiye katılan manyetik rezonans görüntüleme, dijital subtraksiyon anjiyografisi, dijital radyoloji ve renkli doppler tıbbın diğer dallarının erişemediği en yeni ve en modern teknolojilerdir (Emin Üstün 1999, s.8).

Ülkemizde X-ışınlarının bulunmasından altı ay sonra Galatasaray Lisesi matematik ve fizik öğretmeni Mösyö Izuar tarafından üretilmiştir. Tıp amaçlı ilk kullanımı ise Dr. Esat Feyzi tarafından yapılmıştır. Esat Feyzi ilk Türk röntgen uzmanı olarak bilinmektedir. Aynı dönemlerde Dr. Rıfat Osman da Esat Feyzi ile çalışmış ve birinci dünya savaşı zamanında yaralılarda X-ışınlarını kullanmıştır (<http://www.radyolojim.net/?pnum=9&pt=Tarih%C3%A7e>, 05.04.2017).

Röntgenin bulunmasından bu yana alandaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler baş döndürücü bir hızla gelişmektedir. Bunun sonucunda dünyada radyoloji alanında önemli işler başarılmaktadır. Örneğin eskiden 4-5 dakika gibi uzun sürelerde sadece bir kesit görüntü alınabiliyorken, günümüzde birkaç saniye içinde tüm vücudu taramak mümkün hale gelmiştir. Hatta bu yöntemle katatersiz anjiyografi işlemleri yapılabilmekte, koroner arter gibi çok küçük çaptaki damarların durumu görüntülenebilmektedir. Radyoloji'nin en önemli lokomotiflerinden bir diğeri olan magnetik rezonans görüntüleme ile belirli anatomik yapıları diğer yapılardan net olarak ayırt edilebilmekte, sağlıklı ve hastalıklı dokular arasındaki farklılıklar saptanmakta ve tanımlanmaktadır (Acar 2014).

Son yirmi yıl içinde hızla gelişen görüntüleme yöntemleri merkezi sinir sisteminin incelenmesinde önemli katkılarda bulunmaktadır. Bunlar arasında bilgisayarlı tomografi, ultrasonografi ve en önemlisi manyetik rezonans görüntüleme uygulamalarıyla sağlanan bilgiler son yıllarda yepyeni bir radyolojik dalın doğumunu ve hızla gelişimini sağlamıştır: Pediatrik nöroradyoloji. Bu dala uğraşan kişiler çocuk merkezi sinir sistemi hastalıklarının büyüklerle kıyaslandığında belirgin farklılıklar gösterdiğini izlemekte ve özellikle beyinde hemen her gün yepyeni bir bulguyla karşılaşmaktadır (Şener 1999, s.9).

2.16 RADYOLGLARIN ÇOK BOYUTLU MESLEKİ ANALİZİ

Modern tıpta görüntüleme vazgeçilemez bir araçtır. Radyoloji “tıbbın gören gözü”nün yanında aynı zamanda” şifa sağlayan elidir”. (<http://www.medicaltribune.com.tr/node/4848>, 12.03.2017).

Radyoloji, günümüzde Tanısal ve Girişimsel Radyoloji olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Tanısal Radyoloji; Manyetik Rezonans Görüntüleme (MRG), Bilgisayarlı Tomografi (BT), Ultrasonografi (USG), Röntgen (X-ray) gibi tüm görüntüleme yöntemlerini kapsamaktadır (<http://www.dorahospital.com/radyoloji-nedir.html>, 12.03.2017).

Girişimsel radyoloji ise, görüntüleme yöntemleri kullanılarak tanı ve tedaviye yönelik müdahalelerdir. Radyolojinin diğer dallarından farklıdır. Diğer dallarda radyolog elde edilen tetkiki değerlendirirken girişimsel radyolojide hasta vücudu üzerinde bizzat müdahale gerçekleştirir. Tanıya yönelik işlemlerin arasında görüntüleme kılavuzluğundaki biyopsiler (herhangi bir cilt kesisi oluşturmadan) ya da koroner anjiyografi dışındaki tüm anjiyografiler sayılabilir. Tedaviye yönelik işlemler ise tıkalı veya daralmış damarların açılmasından, tümör tedavisine, beyin kanamasına yol açmış anevrizmadan, idrar veya safra kanallarındaki tıkanıklıkların açılmasından, vücut boşluklarında biriken sıvıların boşaltılmasından, bacadaki varislerin tedavisine kadar çok geniş bir alanı kapsar (<http://www.basarsarikaya.com.tr/girisimsel-radyoloji/>, 30.03.2017).

2.16.1 Sağlık Hizmetlerinde Tanıda Radyologların Yeri

Tanısal radyoloji alanında kullanılmakta olan konvansiyonel X-ışını teknikleri, sayısal çıkarma anjiyografisi (DSA), ultrasonografi, bilgisayarlı tomografi ve manyetik rezonans görüntüleme gibi çağdaş ve geleceğe yönelik değişik görüntüleme yöntemlerinin önünü açıcı bir çok çalışmalar yapılmaktadır. (<http://www.turkrad.org.tr/hakkimizda/amac/>, 05.03.2017).

Tanı amacıyla kullanılan yöntemlerden bazıları; ultrason, bilgisayarlı tomografi (CT), manyetik rezonans görüntüleme (MR), nükleer tıp yöntemleri, pozitron emisyon tomografi (PET), fizyolojik görüntüleme (PET-CT, PET-MR, SPECT-CT), mamografi, floroskopi ve X ışını kullanan diğer bazı yöntemler olarak sıralanabilir. Bu yöntemlerin tanı amacıyla kullanımı elde edilen görüntülerden hastalıkların tespitinde yararlanılması şeklinde olurken, tedavi amacıyla kullanımı ise bazı cerrahi işlemlerin görüntüleme yöntemleri sayesinde daha az zararlı yapılmasını sağlamalarıdır (<http://www.istanbulbilim.edu.tr/tip-fakultesi-akademik-bolumlerimiz-radyoloji-anabilim-dali.php?sc=d&W=1366>, 17.03.2017).

Günümüzde bilgisayarlı tomografi, ultrasonografi ve manyetik rezonans görüntüleme tekniklerinin gelişmesiyle vücudun bütünlüğünü bozmadan vücudun derinliklerindeki tüm dokuların çok ince detayına kadar görüntülemesi sağlanabilmektedir (<http://www.haberturk.com/saglik/haber/1193696-tibbin-goren-gozu-radyoloji-gorunmeyen-kahramani-radyolog,25.02.2017>).

Radyoloji (tıbbi görüntüleme) alanındaki gelişmeler, kanser teşhis ve tedavisinde son yılların en önemli ilerlemesi olarak kabul edilmektedir (Breen 2013). Kanserden inmeye kadar pek çok hastalık ve sorun radyolojik tetkiklerle teşhis edilip girişimsel radyoloji ile tedavisi yapılmaktadır. Tıbbın gören gözü olmasına karşın, Radyoloji tıbbın görünmeyen yüzüdür. Radyologlar sağlık sektörünün gizli kahramanlarıdır. Radyoloji, teknolojiyi en çok kullanan ve bu nedenle gelişen teknoloji ile dev gibi büyüyen bir bölümdür. (<http://www.medical-tribune.com.tr/node/4848>, 12.03.2017).

Görüntüleme tetkikleri son 20 yılda baş döndürücü bir hızla gelişmektedir. Tıp alanındaki en önemli gelişmelerden olan PET/BT, PET-MR ve SPECT/BT nükleer tıp ve radyoloji anabilim dallarındaki bilgi birikimini birleştirmesi nedeniyle hasta tedavisini yönlendirmede önemli görüntüleme yöntemleridir. PET/BT, PET-MR kısaca organlardaki ve dokulardaki glukoz metabolizmasını gösteren ve bunu bilgisayarlı tomografi ve manyetik rezonans görüntülerinde lokalize eden yöntemler olarak tanımlanabilir. SPECT/BT ise klasik nükleer tıp sintigrafik yöntemlerinde elde edilen bulgulara ek olarak patoloji lokalizasyonunu daha iyi ve objektif olarak yapabilen bir yöntemdir (Karcaaltıncaba 2008, s.6).

Günümüz teknolojisindeki hızlı gelişmeler Radyoloji'nin yönünü moleküler görüntülemeye çevirmiştir. Bunun en güzel örneği PET-CT ve PET-MR denilen hibrit görüntülemelerdir. Kanser ilk teşhisi, evrenmesi, yaygınlığının belirlenmesi ve doğru bir tedavi planı çıkarılması için tüm aşamalar PET-CT ve PET-MR cihazları ile gerçekleştirilebilmektedir. PET-CT ve PET-MR ile kanser haritası çıkarılarak bu hastalık ile etkin bir mücadele sağlanmaktadır (Acar 2014). Radyolojik yöntemler, vücuttaki tüm anatomik ayrıntıyı gösterebildiği gibi kanserin meydana getirdiği tümörün de görünmesine olanak vermektedir. Tümörün varlığını saptamanın yanında tümöre ait boyut, hacim ve kanlanma gibi özellikler belirlenmekte, tümörün bölgesel ya da vücutta yaygınlığını da ortaya koyarak tedavi seçeneğinin belirlenmesini

sağlamaktadır. Ayrıca tedaviye cevabın belirlenmesi ve takibinde de görüntüleme yöntemlerinin önemli rolü bulunmaktadır (<http://www.hurriyet.com.tr/tipta-goruntulemenin-gucu-artiyor-16935598>, 22.03.2017).

2.16.2 Sağlık Hizmetlerinde Girişimsel Tedavide Radyologların Yeri

Radyolojik yöntemlerinin günümüz tıbbında çığır açan çok önemli bir aşaması olan Girişimsel Radyolojide de radyolojik yöntemler radyoloji uzmanının gören gözü olmakta, bu sayede vücutta ilgili doku ve organlara ulaşılması, tanı ve tedavi amaçlı gerekli işlemlerin yapılması mümkün olmaktadır. Kanserle mücadelede tarama programlarının oldukça önemli bir yeri vardır. En az zaman kaybı ve en ekonomik yolla ve en az zararlı yöntem seçilerek kişinin yaşına, cinsine ve genetik riskine göre belirlenen kişiye özgü tarama protokolleri oluşturulmalıdır (<http://www.hurriyet.com.tr/tipta-goruntulemenin-gucu-artiyor-16935598>, 22.03.2017).

Girişimsel radyoloji, tıbbın hızla ilerleyen bir dalı olup, radyolojinin tedavi edici bölümüdür. Girişimsel radyologlar, görüntüleme kılavuzluğunda minimal invaziv yöntemlerle peruktan tedaviler yaparak diğer klinik branşlara birçok konuda yardımcı olmaktadır. Temelleri 60'lı yıllara dayanan girişimsel radyolojik tedavilerde, işlemlerin çeşitliliği, karmaşıklığı ve derinliği son zamanlarda çok artmıştır. Bu şekilde çok geniş bir spektrumdaki işlemlere özgü yöntem ve teknikler geliştikçe, daha kritik ve dokunulamaz hastaların girişimsel tedavileri yapılabilir hale gelmiştir. Girişimsel radyolojideki işlemler; görüntüleme kılavuzluğunda cerrahiye göre çok daha az invaziv yöntemler kullanarak, tedaviyi yönlendirir. Genellikle bu işlemler hastalar için daha kolaydır. Çünkü geniş kesiler yoktur, daha az ağrı, risk ve daha kısa iyileşme zamanı ile işlemler tamamlanmaktadır (<http://www.tgrd.org.tr/Sayfalar/Girisimsel-Radyoloji-Nedir/140>, 22.03.2017).

Radyolojik görüntüleme yöntemleri ile tümöral dokunun yapısal özellikleri, kanlanması gibi özellikleri belirlenerek ön veriler elde edilmekte, görüntüleme eşliğinde biyopsi ile doku tiplmesi yapılarak hastaya uygun tedavi seçenekleri belirlenmekte ve amaca

yönelik tedavi uygulanabilmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/tipta-goruntulemenin-gucu-artiyor-16935598>, 22.03.2017).

Girişimsel radyolojik işlemler vasküler ve nonvasküler olarak iki büyük gruba ayrılır. Vasküler girişimler de nörovasküler girişimler ve periferik vasküler girişimler olarak ikiye ayrılır. Vasküler girişimsel radyolojik işlemlerin en sık yapılanı tanısal klasik anjiyografidir. Ancak asıl önemli olan kısmı anjiyografik teknikleri kullanarak yapılan tedavi edici işlemlerdir. Bunlar genel olarak daralmış damarların açılmasını (Balon anjioplasti (PTA) ve Stentleme) veya hastalıklı damarların kapatılmasını (Embolizasyon) içerir.

Girişimsel radyolojik işlemlerin ikinci ana grubu nonvasküler işlemlerdir. Tanı koyma amaçlı yapılan nonvasküler girişimsel radyolojik işlemler, görüntüleme yöntemleri eşliğinde gerçekleştirilen biyopsi uygulamalarıdır. Biyopsiler; prostat, karaciğer, pankreas, akciğer, böbrek gibi organlardan veya bunların dışındaki tümöral oluşumlardan ultrason veya tomografi gibi görüntüleme yöntemleri yardımıyla parça alınması işlemidir. Parçalar uzun bir iğnenin istenen dokuya yerleştirilmesiyle alınır. Biyopsi alınması birçok hastalıkta kesin tanıya ulaşılabilmesi amacıyla gerçekleştirilen ve bu nedenle de tedaviyi yönlendirmede büyük öneme haiz işlemlerdir (<http://www.tgrd.org.tr/Sayfalar/Girisimsel-Radyoloji-Nedir/140>, 22.03.2017).

Girişimsel radyolojik yöntemler; görüntüleme yöntemleri eşliğinde tümöre ulaşarak yüksek ısı ile ya da soğutma gibi enerji uygulayarak tümöral yapının yok edilmesi şeklinde olabildiği gibi, anjiyografik yolla başlıca karaciğer tümörlerinde olmak üzere tümörü besleyen damara ulaşarak verilen özel ilaçlarla uygulanabilmektedir. Girişimsel radyoloji ayrıca tümörlere bağlı damar ya da safra yolu gibi oluşumlarda ortaya çıkan tıkanıklıkları stentle açarak tedavi sağlayabilmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/tipta-goruntulemenin-gucu-artiyor-16935598>, 22.03.2017).

Türkiye'de radyoloji alanı uluslararası standartlarla karşılaştırıldığında, bilimsel üretkenliği yüksek olan alanlardan biridir. Dünyanın önemli bilimsel dergilerinin birçoğunda Türkiye kaynaklı çalışmalar ilk beş sırada görülmektedir (Çetinkaya 2010).

Türkiye'de girişimsel radyoloji, uluslararası standartlara uygun aynı ayarda ve aynı kalitededir. Hatta girişimsel radyolojinin bazı alanlarında, Türkiye dünyaya öncülük

ederek dünya çapında çalışmalara imza atmaktadır. Girişimsel radyoloji tıbbın bütün dalları ile etkileşim içerisinde (Çetinkaya 2010).

Özetlenecek olursa; eskiden cerrahi yöntemlerle tedavi edilen büyük bir grup hastayı, hedefe oldukça ince kateterler kullanarak görüntüleme cihazları kılavuzluğunda damar içine girerek ameliyata gerek olmaksızın tedavi eden işlemlerdir. En az cerrahi kadar etkin ve cerrahiden komplikasyonları daha az olan, ucuz ve hastalarında daha kısa sürede evine gidebildiği tedavi yöntemidir. Bunun dışında işleme bağlı ölüm oranı ve komplikasyon oranı cerrahiye nazaran çok daha azdır. Ayrıca bunlar öyle işlemler ki, gerektiğinde kısa bir süre sonra tekrarlanabilmektedirler. 10 gün önce ameliyat edilen hastanın tekrar ameliyata alındığında komplikasyon oranı çok yüksek olmaktadır. Ama girişimsel radyoloji işlemlerinde hastalık tekrarlandığında bu süre 10 gün gibi kısa sürede olsa dahi işlem yapılabilir (Çetinkaya 2010).

2.17 RADYOLOGLARIN MESLEKİ ZORLUKLARI

Radyologların sayıca azlığı, sürekli artan işyükü, çalışma zamanlarıyla ilgili belirsizlik gibi etmenler bireysel ve çalışma hayatında iş doyumsuzluğu ve ciddi sorunlara yol açmaktadır. Radyologlar diğer hekim meslektaşlarıyla kıyaslandığında mesleğin doğası gereği özel zorluklarla da baş etmek zorundadır. Bir odaya sıkışmış vaziyette hasta hakkında bilgi sahibi olmadan, uluslararası standara uymayan çok fazla sayıda tetkike rapor yazmak durumunda kalmaktadırlar (Çetinkaya 2010). Ayrıca radyasyonun bulunduğu ortamlarda çalışanların ağır ve tehlikeli meslekler sınıfında olduğu, mesleğin çalışma usul ve esaslarını, alınması gereken güvenlik önlemleri kanun ile belirlenmiştir (<http://www.haberler.com/8-kasim-dunya-radyoloji-gunu-7856128-haberi/>, 15.02.2017). Hiçbir duyu organıyla hissedilmeyen ancak özel olarak üretilmiş dedektörler ile tespit edilebilen radyasyon, özel korunma önlemleri alınmadığı takdirde maruz kalındığında vücutta kanser gelişimi ve bu nedenle ölüme kadar varabilen ciddi yan etkileri olabilmektedir. Bu etkilerin başında radyasyon yanıkları, katarakt, kısırlık, kanser ve genetik bozuklukları gelmektedir (<http://www.haberler.com/dunya-radyoloji-gunu-8939727-haberi/>, 15.02.2017).

Ülkemizdeki özel ve tüzel radyoloji kliniklerinin sayısı her geçen gün artmaktadır. Son zamanlarda radyoloji hizmetinin dışarıdan alınmasındaki artışla birlikte kalite, doğru tanı, raporlamada var olan problemler ve beraberinde ekonomik kayıplar artmaktadır. Tam sayısı bilinmemekle beraber, çok düşük hizmet bedeli ile 350 den fazla hizmet alımı dışarıdan alınarak radyoloji hizmeti verilmektedir. Uluslararası standartlara göre 50 tetkik yapılması gerekirken 24 saat çalışan bir MR da 150 tetkik ya da 400 BT yapılmaktadır. Çoğu kez tetkikler tekrarlamak durumunda kalmaktadır. Ve maalesef hastalar gereksiz X- ışınlarına maruz kalmaktadır. (Çetinkaya 2010)

Bunların yanında çalışma koşullarında iyileştirme yapılmaksızın ve çalışan sayısındaki yetersizliği göz önünde bulundurmadan günlük çalışma saatlerini beş saatten yedi saate çıkartılması çalışanların daha fazla radyasyona maruz kalmalarına neden olmuştur. Ölümcül hastalıklara davetiye çıkartan bu uygulama ilgililer tarafından tekrar gözden geçirilerek, yeni bir düzenleme yapılması gerekliliği doğmuştur. Radyoloji çalışanlarının sağlığı sadece kâğıt üzerinde mevzuatta kalmamalı, uygulamalar ile de çalışanların sağlığı takip edilmelidir. Bu önlemlerin alınmadığı takdirde; radyoloji çalışanlarında kanser riski artırmaya devam edecektir.

Çalışanların sağlığı için iş yükünün bir an evvel hafifletilmesi, sağlığın tüm branşlarını kuşatan personel eksikliğinin bir an önce giderilmesi gerekmektedir. Çalışma saatlerinin yarı yarıya yakın artmasına rağmen ücretlerinde hiçbir iyileşme yapılmaması işdoyumunu azaltan diğer bir neden olmuştur. (http://www.turksagliksen.org.tr/radyoloji-calisanlarinin-sorunlari-cozum-bekliyor_1013.html, 22.03.2017).

Türk Tabipler Birliğinin 2017 yılında yaptığı açıklamaya göre radyasyonla çalışan tüm sağlık çalışanlarının karşı karşıya kaldıkları olumsuzluklar şu şekilde sıralanmaktadır (<http://www.ttb.org.tr/index.php/Haberler/radyoloji-4109.html>, 05.04.2017):

- a) Her yıl, radyasyonla çalışan birçok sağlıkçı kanserden ve meslek hastalıklarından hayatını kaybetmektedir. Birçok sağlık çalışanı da radyasyona maruz kalma nedeniyle çeşitli hastalıklardan dolayı tedavi görmekte, yaşamlarını bu hastalıklarla mücadele ile sürdürmeye çalışmaktadır.

- b) Tüm sağlık alanlarında olduğu gibi radyoloji alanları da hizmet alımı adı altında özelleştirilerek, radyasyon çalışanlarının hakları ellerinden alınmaktadır.
- c) Radyoloji Üniteleri Hizmet Satın Alma (Taşeronlaştırma) adı altında özelleştirilerek hizmet kalitesi düşürülüyor, az sayıda personel ile çok iş yapma, esnek-kuralsız çalışma yaygınlaştırılıyor, çalışanların emeği ucuzlatılıyor, iş güvencesi ortadan kaldırılıyor ve çalışanların birçok özlük hakkı ellerinden alınmaktadır.
- d) Radyoloji Üniteleri denetlenmeyerek ve denetimden uzak bu merkezlerde mesleki ehliyet sahibi olmayan kişiler yaygın olarak çalıştırılmaktadır.
- e) Ticarileştirilmiş sağlık sisteminde hizmetin niteliğinden çok karlılığına bakılarak, taşeronlaştırılmış bu merkezlerde gerekli gereksiz birçok radyolojik tetkik işlem yapılmaktadır. Erişkin, çocuk ayırımı olmaksızın bilinçsizce radyolojik tetkikler yapılarak gereksiz ve aşırı radyasyona maruz kalmalarına yol açılmaktadır. Bu uygulama, başta çocuklar olmak üzere, insan sağlığını tehlikeye atabilecek biçimde yaygınlaştırılmaktadır.

Tüm bu olumsuzlukların önlenmesi için alınacak tedbirler ise sağlık sendikası tarafından aşağıda olduğu şekilde sunulmuştur (<http://www.hurriyet.com.tr/saglik-sen-izmir-sube-baskani-ekrem-ozdemir-37193208>, 12.04.2017):

- a) Uluslararası standartlara uygun çalışma alanlarının sağlanması,
- b) Fiziki eksikliklerin giderilmesi ve cihaz modernizasyonunun sağlanması,
- c) Çalışma koşulları, özlük hakları ve ekonomik koşulların iyileştirilmesi,
- d) Meslek tanımlarının yapılması, yeterli istihdamın sağlanması,
- e) Ehliyetsiz çalışmanın önüne geçilmesi,
- f) Radyoloji ünitelerinde uygun havalandırma ve yeterli izolasyonun sağlanması,
- g) Eğitime önem verilmesi, eğitimsiz ve yetkili olmayan elemanların çalıştırılmasının tamamen engellenmesi gerekmektedir.

3. VERİ VE YÖNTEM

Bu bölümde, radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin elde edildiği verilerle ilgili bilgiler verilmiştir. Örnekleme olarak seçilen radyologlara ve örnek sayısının belirlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada radyologlarda demografik etkenlerin örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi ve tükenmişlik sendromu, örgütsel sessizlik ve yaşam doyumu arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu kapsamda demografik etkenlerin örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu nasıl ve ne oranda etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Demografik ve diğer değişkenlerle boyutlar arasındaki farklılığı belirleyebilmek için parametrik testlerden t ve Anova Testleri uygulanmış, ayrıca boyutlar arasındaki ilişkileri ölçmek için de Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

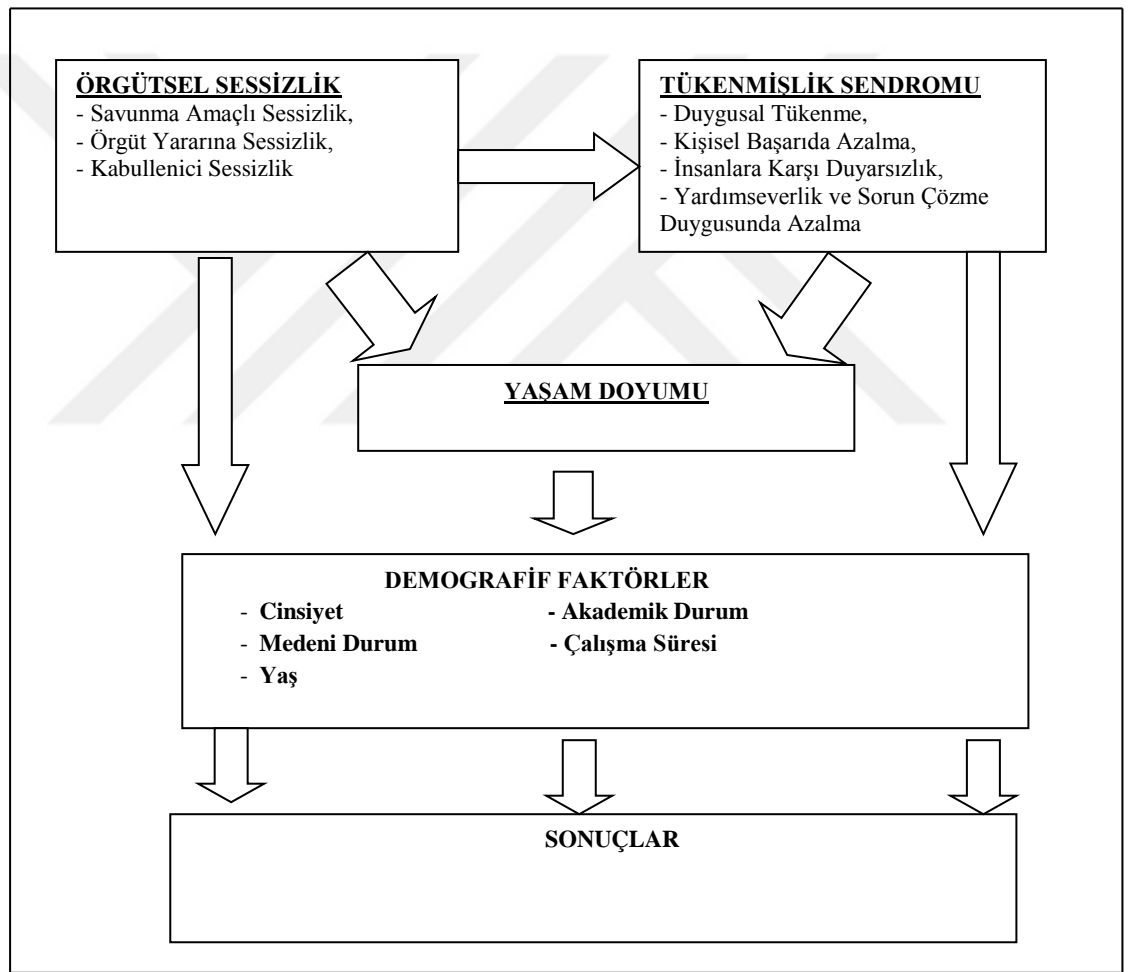
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada, radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ampirik olarak analizinin yapılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın diğer bir amacı ise katılımcıların demografik etkenlere göre örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Ayrıca konuyla ilgili literatüre katkı sağlanması ve bu alanda yapılacak olan yeni araştırmalara rehberlik edecek öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik verilerin toplanmasında ve analizinde çeşitli yöntemler uygulanmıştır. Bu yöntemlerde kullanılan değişkenler araştırmanın modelinde gösterilmiştir (Şekil 6.1).

Şekil 3.1: Araştırmanın modeli



Araştırmanın modelinde demografik etkenlerle örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez testi sürecinin başında sıfır (H_0) hipotezine karşı kesinlikle alternatif bir hipotez (H_1) oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra ilgili hipotezi test etmek için uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir. Araştırmada anlamlı farklılık gösteren sonuçlara yer verildiği için hipotezlerde de anlamlı farklılık gösteren sonuçların hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmada anlamlı farklılık gösteren 2 adet ana hipotez ve 10 adet yardımcı hipotez olmak üzere toplam 12 hipotez kurulmuştur. Kurulan hipotezler şu şekildedir:

H_1 : Demografik değişkenlerle örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumunun alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1a} : Cinsiyet değişkeni ile duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve savunma amaçlı sessizlik değişkenleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1b} : Yaş değişkeni ile duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik ve yaşam doyumunu değişkenleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1c} : Akademik durum değişkeni ile duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik ve yaşam doyumunu değişkenleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1d} : Çalışma süresi değişkeni ile kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik ve yaşam doyumunu değişkenleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1e} : Gelir durumu değişkeni ile duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik ve yaşam doyumunu değişkenleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_2 : Tükenmişlik sendromu ile örgütsel sessizlik ve yaşam doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Yaşam doyumu ile duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Duygusal tükenme ile kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Kişisel başarıda azalma ile insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: İnsanlara karşı duyarsızlık ile yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2e}: Savunma amaçlı sessizlik ile örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın, incelenen konuda ana kütlenin tümünü kapsamaması pratik olmadığı gibi, çoğu kez buna olanak da bulunmayabilir. O sebeple bütünün tamamı yerine onun temsil edici bir parçası dikkate alınarak ana kütle özellikleri belirlenmeye çalışılır (Seyidoğlu 2000, s. 39). Örneklem seçimi, olasılığa dayanan ve olasılığa dayalı olmayan olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Bu araştırmada, olasılığa dayalı olmayan örneklem seçme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, örneğe ulaşılabilirdiği kadar çok kişinin dâhil edilmesini esas almaktadır (Altunışık ve diğ. 2012, s.142). Araştırmada 613 radyolağa anket uygulanarak analize tabi tutulmuştur.

3.6 ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI

Bir araştırma veri olmadan yürütülemez. Veri araştırmayı sonuca götürmeye yarayan her türlü bilgi, belge, kayıt ve istatistiklerdir. Veriler bir anlamda işlenmemiş kanıtlardır. Bunların çeşitli biçimsel yollarla işlenip değerlendirilmesi sonucu, incelenen soruna cevap bulunmaya çalışılır. Veri toplama bir anlamda olgular hakkında gözlemde bulunma demektir. Araştırmacının asıl amacı olguları tanıtmak ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Veriler olguların göstergesidir; o yüzden de araştırmanın adeta temelini oluşturur (Seyidoğlu 2000, s.35).

Örgütsel sessizliği ölçmek için Dyne, Ang ve Botero tarafından (2003) geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik olmak üzere üç boyuttan ve toplam 15 likertli ifadeden oluşmaktadır. Tükenmişlik sendromunu ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Çam (1991) ve Ergin (1993,1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 22 likertli ifade bulunmaktadır. Yaşam doyumunu ölçmek için Diener ve arkadaşları tarafından (1985) tarafından geliştirilen, Yetim (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen yaşam doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 5 likertli ifade bulunmaktadır (Bkz. Ek 1:Tablo 3).

3.7 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmalarda yapılmak istenen, fakat çeşitli sebeplerle yapılması mümkün olmayan bazı sınırlılıklar yer almaktadır. Bu sınırlılıklar, bazen araştırmacının kontrol ve etki alanının dışında olabileceği gibi, bazen de fayda-maliyet açısından uygun olmadığı için ortaya çıkabilir (Karasar 2012, s. 73). Anketin radyologların çok sayıda olması nedeniyle tüm radyologlara uygulanamaması, araştırmanın en önemli kısıdını oluşturmaktadır.

3.8 VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma demografik etkenlerle ölçekte yer alan değişkenler arasında fark olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Demografik etkenler ölçekte yer alan değişkenler arasındaki farklılıklar incelenerek değerlendirilmiştir. Faktör analiziyle örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki boyutlandırılmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik sonuçları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Ölçeğe ait güvenilirlik sonuçları

	Ort.	S.s.	C. Alpha
1. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	2,12	,932	Örgütsel Sessizlik ,783
2. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	2,10	,912	
3. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	2,16	,929	
4. Kurumdaki devamlılığı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	2,13	,899	
5. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	2,29	,973	
6. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yardımcı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	3,38	1,157	
7. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	3,94	,962	
8. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4,05	,921	
9. Bu kurum ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	3,65	1,049	
10. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	3,21	1,199	
11. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2,34	,947	
12. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,71	,974	
13. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2,14	,925	
14. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	2,14	,867	
15. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,10	,834	
16. İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	2,86	1,006	
17. İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	3,16	,982	
18. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	3,01	1,022	
19. Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	2,92	,928	

20. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,72	1,029	Tükenmişlik Sendromu ,725	
21. Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	3,14	,901		
22. Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	2,79	1,028		
23. İşyerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	3,86	,900		
24. İşimde birçok önemli şey yaptım.	3,51	,892		
25. Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	3,46	,877		
26. Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	3,93	,913		
27. Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	3,46	,878		
28. Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	3,44	,980		
29. İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	3,62	,892		
30. Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	2,60	,900		
31. Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten geriyor.	2,73	,973		
32. Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	2,44	,983		
33. İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,74	,954		
34. Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	1,96	,954		
35. Kendimi çok enerjik hissediyorum.	2,82	,860		Yaşam Doyumu ,843
36. Hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden beni suçladıklarını hissediyorum.	2,26	,883		
37. Hayatım birçok yönden idealimdekine yakın.	3,01	,981		
38. Hayatımdan memnunum.	3,35	,890		
39. Hayat şartlarım mükemmel.	2,63	,973		
40. Hayattan şimdiye kadar istediğim önemli şeyleri elde ettim.	3,35	,925		
41. Eğer hayata yeniden başlasaydım hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	2,47	1,064		

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri örgütsel sessizlik için ,783, tükenmişlik sendromu için ,725 yaşam doyumu için ,843 olarak bulunmuştur. Toplam Cronbach's Alpha değeri ise ,697 olarak bulunmuştur. Bu değerler $0,60 \leq \alpha < 0,80$ değerleri arasında olmasından dolayı, ölçek güvenilirdir denilebilir (Kayış 2010, s. 405).

Değişkenlerin karşılaştırılabilmesi için parametrik testlerden Anova ve t testi uygulanmıştır. Anova testi sonucunda belirlenen farklılıkların hangi alt gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için değişkenlerin ikili karşılaştırıldığı LSD (Least Significant Difference) testi yapılmıştır. Test sonuçlarında demografik etkenler ve diğer değişkenlerle ölçekte bulunan değişkenler arasında farklılık tespit edilenlere araştırmada yer verilmiştir. Elde edilen bulgular yüzde 95 güven aralığında 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkin görüşler araştırılmıştır. Örneklem olarak radyologlar seçilerek, örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumuna ilişkin düşünceleriyle ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur.

4.1 ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.1'de incelenmiştir.

Tablo 4.1: Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	369	60,2
Kadın	244	39,8
Toplam	613	100

Örneklem grubundaki kişilerin yüzde 60,2'si erkek, yüzde 39,8'i kadın katılımcılardır. Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4.2'de incelenmiştir.

Tablo 4.2: Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	414	67,5
Bekar	199	32,5
Toplam	613	100

Örneklem grubundaki kişilerin yüzde 67,5'i evli, yüzde 32,5'i bekar katılımcılardır. Örneklem grubunun yaş durumlarına göre dağılımı Tablo 4.3'de incelenmiştir.

Tablo 4.3: Örneklem grubunun yaş durumlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
26-30 Yaş	146	23,8
31-35 Yaş	110	17,9
36-40 Yaş	111	18,1
41-45 Yaş	116	18,9
46 Yaş ve Üzeri	130	21,2
Toplam	613	100

Örneklem grubundaki kişilerin yüzde 23,8'i 26-30 yaş aralığında, yüzde 17,9'u 31-35 yaş aralığında, yüzde 18,1'i 36-40 yaş aralığında, yüzde 18,9'u 41-45 yaş aralığında ve yüzde 21,2'si 46 ve üzeri yaşıdadır. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların akademik durumlarına göre dağılımı Tablo 4.4'de incelenmiştir.

Tablo 4.4: Örneklem grubunun akademik durumlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Asistan Dr.	163	26,6
Uzman Dr.	303	49,4
Yardımcı Doçent Dr.	53	8,6
Doçent Dr.	40	6,5
Profesör Dr.	54	8,8
Toplam	613	100

Örneklem grubundaki kişilerin yüzde 26,6'sı asistan doktor, yüzde 49,4'ü uzman doktor, yüzde 8,6'sı yardımcı doçent doktor, yüzde 6,5'i doçent doktor ve yüzde 8,8'i profesör doktor akademik durumuna sahiptir. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.5'de incelenmiştir.

Tablo 4.5: Örneklem grubunun çalışma sürelerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-5 Yıl Arası	179	29,2
6-10 Yıl Arası	92	15,0
11-15 Yıl Arası	138	22,5
16-20 Yıl Arası	106	17,3
21 Yıl ve Üzeri	98	16,0
Toplam	613	100

Örneklem grubundaki kişilerin yüzde 29,2'si 0-5 yıl arası, yüzde 15'i 6-10 yıl arası, yüzde 22,5'i 11-15 yıl arası, yüzde 17,3'ü 16-20 yıl arası ve yüzde 16'sı 21 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadırlar. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 4.6'da incelenmiştir.

Tablo 4.6: Örneklem grubunun mevcut pozisyonundaki çalışma sürelerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-5 Yıl Arası	325	53,0
6-10 Yıl Arası	151	24,6
11-15 Yıl Arası	70	11,4
16 Yıl ve Üzeri	67	11
Toplam	613	100

Örneklem grubundaki kişilerin yüzde 53'ü 0-5 yıl arası, yüzde 24,6'sı 6-10 yıl arası, yüzde 11,4'ü 11-15 yıl arası ve yüzde 11'i 16 yıl ve üzeri süredir mevcut pozisyonlarında çalışmaktadırlar. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.7'de incelenmiştir.

Tablo 4.7: Örneklem grubunun kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-5 Yıl Arası	377	61,5
6-10 Yıl Arası	118	19,2
11-15 Yıl Arası	54	8,8
16-20 Yıl Arası	34	5,5
21 Yıl ve Üzeri	30	4,9
Toplam	613	100

Örneklem grubundaki kişilerin yüzde 61,5'i 0-5 yıl arası, yüzde 19,2'si 6-10 yıl arası, yüzde 8,8'i 11-15 yıl arası, yüzde 5,5'i 16-20 yıl arası ve yüzde 4,9'u 21 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadırlar.

4.2 ÖRNEKLEM GRUBUNUN CEVAPLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla sorulan sorulara örneklem grubunun vermiş olduğu cevaplara ilişkin bazı istatistiksel bilgiler Tablo 4.8’de görülmektedir.

Tablo 4.8: Örneklem grubunun cevaplarına ilişkin istatistiksel bilgiler

	N	Min	Mak.	Ort	S.s.
1. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	613	1	5	2,12	,932
2. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	613	1	5	2,10	,912
3. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	613	1	5	2,16	,929
4. Kurumdaki devamlılığı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	613	1	5	2,13	,899
5. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	613	1	5	2,29	,973
6. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yardımcı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	613	1	5	3,38	1,157
7. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	613	1	5	3,94	,962
8. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	613	1	5	4,05	,921
9. Bu kurum ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	613	1	5	3,65	1,049
10. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	613	1	5	3,21	1,199
11. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	613	1	5	2,34	,947
12. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	613	1	5	2,71	,974
13. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	613	1	5	2,14	,925
14. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	613	1	5	2,14	,867
15. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	613	1	5	2,10	,834
16. İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	613	1	5	2,86	1,006
17. İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	613	1	5	3,16	,982
18. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	613	1	5	3,01	1,022
19. Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	613	1	5	2,92	,928
20. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	613	1	5	2,72	1,029
21. Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	613	1	5	3,14	,901
22. Bu işin, beni duygusal olarak köreltiğinden endişe ediyorum.	613	1	5	2,79	1,028

23. İşyerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	613	1	5	3,86	,900
24. İşimde birçok önemli şey yaptım.	613	1	5	3,51	,892
25. Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	613	1	5	3,46	,877
26. Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	613	1	5	3,93	,913
27. Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	613	1	5	3,46	,878
28. Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	613	1	5	3,44	,980
29. İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	613	1	5	3,62	,892
30. Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	613	1	5	2,60	,900
31. Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten geriyor.	613	1	5	2,73	,973
32. Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	613	1	5	2,44	,983
33. İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	613	1	5	2,74	,954
34. Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	613	1	5	1,96	,954
35. Kendimi çok enerjik hissediyorum.	613	1	5	2,82	,860
36. Hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden beni suçladıklarını hissediyorum.	613	1	5	2,26	,883
37. Hayatım birçok yönden idealimdekine yakın.	613	1	5	3,01	,981
38. Hayatımdan memnunum.	613	1	5	3,35	,890
39. Hayat şartlarım mükemmel.	613	1	5	2,63	,973
40. Hayattan şimdiye kadar istediğim önemli şeyleri elde ettim.	613	1	5	3,35	,925
41. Eğer hayata yeniden başlasaydım hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	613	1	5	2,47	1,064

Tablo 4.8’de örneklem grubunun araştırma sorularına vermiş olduğu cevapların minimum, maksimum, ortalama ve standart hata puanları gösterilmiştir. Sorulara verilen cevapların minimum puanı 1 maksimum puanını 5’tir. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim değişkeninin ortalama değeri (4,05) en yüksek, hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor (1,96) değişkeni ise en düşük puandadır. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım değişkeninin standart hata değeri (1,19) en yüksek, Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım değişkeninin standart hata değeri (,834) ise en düşük puandadır.

4.3 ÖRNEKLEM GRUBUNUN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE YAŞAM DOYUMU DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK VE DİĞER DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILIKLARI

Örgütsel sessizliği ölçmek için Dyne, Ang ve Botero tarafından (2003) geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik olmak üzere üç boyuttan ve toplam 15 likertli ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için radyologlardan elde edilen verilere açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunur. Bartlett küresellik testinin aldığı değer ve onun anlamlılığı ise; değişkenlerin birbirleri ile ilişki gösterip göstermediklerini test eder. KMO'nun, 60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı bulunması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Sonuçlar (KMO=0,826; $X^2= 4.032,886$; $p=,00$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin yüzde 60,833'ünü açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktör belirlenmiştir. Özdeğer grafiği, analiz sonucunda ortaya çıkan gerçek ve hata faktörlerini gösteren bir grafikdir. Faktör sayısına karar verme kuralının güçlü ve zayıf yanlarının olduğu gerçeğinden hareketle, faktör analizi çalışmalarında çoklu ölçüt kullanılması önerilmektedir. Veri grubuna uygulanan öz değer grafiği sonuçları maddelerin üç boyutlu bir özelliği ölçtüğünü desteklemektedir (Özdemir 2009, s.61). Tablo 4.9' da görüldüğü üzere öz değeri 1.00'den büyük dört faktör çıkmıştır.

Tablo 4.9: Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri

Maddeler	1.Faktör Savunma Amaçlı Sessizlik	2.Faktör Örgüt Yararına Sessizlik	3.Faktör Kabullenici Sessizlik
1. Hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden beni suçladıklarını hissediyorum.	,828		
2. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	,801		
3. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	,797		
4. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,750		
5. Kurumdaki devamlılığı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,705		
6. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		,819	
7. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yardımcı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.		,800	
8. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.		,795	
9. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.		,765	
10. Bu kurum ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.		,705	
11. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.			,765
12. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.			,702
13. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.			,699
14. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,402		,645
15. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,436		,579
Özdeğer	3,506	3,067	2,551
Açıklanan Varyans %	23,377	20,449	17,008
Toplam Açıklanan Varyans %	23,377	43,825	60,833

En düşük faktör yükü ,45 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü ,45'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden, 10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır (Özdemir 2009, s. 67). Açıklanan varyans, toplam varyansın yüzde 61'ini oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın yüzde 23, özdeğerinin 3,506; 2. faktörün açıkladığı toplam varyansın yüzde 20, özdeğerinin 3,067; 3. faktörün açıkladığı toplam varyansın yüzde 17 özdeğerinin 2,551 olduğu görülmüştür. Maddelerin önemli bir bölümü ayrı birer faktör oluşturmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Dyne, Ang ve Botero tarafından (2003) geliştirilen üç faktörlü yapıyla büyük ölçüde örtüştüğü belirlenmiştir. Maddelerin büyük bir kısmı özgün yapıya uygun dağılmışlardır.

Tükenmişlik sendromunu ölçmek için Maslach ve Jackson tarafından (1981) tarafından geliştirilen, Çam (1991) ve Ergin (1993,1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 22 likertli ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda 21 madde dört boyut altında toplanmıştır. Tükenmişlik sendromu ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için radyologlardan elde edilen verilere açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi terimi, birbirinden farklı fakat aynı zamanda birbiriyle ilişkili teknikleri içerir. Sayılan bu faktör analizi yöntemlerinden, faktörlerin elde edilmesinde en yaygın kullanılanı Principal Component Analysis (Temel Bileşenler Analizi)'dir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Bu durum böylece devam eder (Kalaycı 2010, s.321). Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunur. Bartlett küresellik testinin aldığı değer ve onun anlamlılığı ise; değişkenlerin birbirleri ile ilişki gösterip göstermediklerini test eder. KMO'nun, 60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı bulunması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Sonuçlar (KMO=0,891; $X^2= 4.469,980$; $p=,00$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin yüzde 54,53'ünü açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan dört faktör belirlenmiştir. Özdeğer grafiği, analiz sonucunda ortaya çıkan gerçek ve hata faktörlerini gösteren bir grafiktir. Faktör sayısına karar verme kuralının güçlü ve zayıf yanlarının olduğu gerçeğinden hareketle, faktör analizi çalışmalarında çoklu ölçüt kullanılması önerilmektedir. Veri grubuna uygulanan öz değer grafiği sonuçları maddelerin dört boyutlu bir özelliği ölçtüğünü desteklemektedir (Özdemir 2009, s.61). Tablo 4.10' da görüldüğü üzere öz değeri 1.00'den büyük dört faktör çıkmıştır.

Tablo 4.10: Tükenmişlik sendromu ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri

Maddeler	1.Faktör Duygusal Tükenme	2.Faktör Kişisel Başarıda Azalma	3.Faktör İnsanlara Karşı Duyarsızlık	4.Faktör Yardımsızlık ve Sorun Çözme Duygusunda Azalma
1. İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	,783			
2. İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	,731			
3. İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.	,726			
4. Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	,684			
5. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,664			
6. Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	,646			
7. Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	,592			
8. İşyerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	,561			
9. İşimde birçok önemli şey yaptım.		,751		
10.Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.		,742		
11.Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.		,714		
12.Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.		,661		
13.Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.		,597	-,312	
14.İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.		,576		
15.Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.			,775	
16.Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten geriyor.	,311		,772	
17.Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.			,737	
18.İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	,323		,642	
19.Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.			,493	
20.Kendimi çok enerjik hissediyorum.	-,426			,640
21.Hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden beni suçladıklarını hissediyorum.				,638
Özdeğer	4,254	3,164	2,943	1,091
Açıklanan Varyans %	20,256	15,065	14,016	5,196
Toplam Açıklanan Varyans %	20,256	35,321	49,337	54,533

En düşük faktör yükü ,45 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü ,45'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden ,10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır (Özdemir 2009, s. 67). Buna göre 14. madde birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu madde çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında açıklanan varyans, toplam varyansın yüzde 54'ünü oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın yüzde 20, özdeğerinin 4,254; 2.

faktörün açıkladığı toplam varyansın yüzde 15, özdeğerinin 3,164; 3. faktörün açıkladığı toplam varyansın yüzde 14, özdeğerinin 2,943; 4. faktörün açıkladığı toplam varyansın yüzde 5, özdeğerinin 1,091 olduğu görülmüştür. Maddelerin önemli bir bölümü ayrı birer faktör oluşturmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Maslach ve Jackson tarafından (1981) tarafından geliştirilen, Çam (1991) ve Ergin (1993, 1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan dört faktörlü yapıyla büyük ölçüde örtüştüğü belirlenmiştir. Maddelerin büyük bir kısmı özgün yapıya uygun dağılmışlardır.

Yaşam doyumunu ölçmek için Diener ve arkadaşları tarafından (1985) tarafından geliştirilen, Yetim (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen yaşam doyum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 5 likertli ifadeden oluşmaktadır. Yaşam doyum ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için radyologlardan elde edilen verilere açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunur. Bartlett küresellik testinin aldığı değer ve onun anlamlılığı ise; değişkenlerin birbirleri ile ilişki gösterip göstermediklerini test eder. KMO'nun, 60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı bulunması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Sonuçlar (KMO=0,851; $X^2= 1.160,616$; $p=,00$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin yüzde 61,840'ını açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiştir. Özdeğer grafiği, analiz sonucunda ortaya çıkan gerçek ve hata faktörlerini gösteren bir grafikdir. Faktör sayısına karar verme kuralının güçlü ve zayıf yanlarının olduğu gerçeğinden hareketle, faktör analizi çalışmalarında çoklu ölçüt kullanılması önerilmektedir. Veri grubuna uygulanan öz değer grafiği sonuçları maddelerin tek boyutlu bir özelliği ölçtüğünü desteklemektedir (Özdemir 2009, s.61). Tablo 4.11' de görüldüğü üzere öz değeri 1.00'den büyük bir faktör çıkmıştır.

Tablo 4.11: Yaşam doyumu ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri

Maddeler	1.Faktör Yaşam Doyumu
1. Hayatım birçok yönden idealimdekine yakın.	,831
2. Hayatımdan memnunum.	,809
3. Hayat şartlarım mükemmel.	,786
4. Hayattan şimdiye kadar istediğim önemli şeyleri elde ettim.	,777
5. Eğer hayata yeniden başlasaydım hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	,725
Özdeğer	3,092
Açıklanan Varyans %	61,840
Toplam Açıklanan Varyans %	61,840

En düşük faktör yükü ,45 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü ,45'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden ,10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır (Özdemir 2009, s.67). Açıklanan varyans, toplam varyansın yüzde 62'sini oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın yüzde 62, özdeğerinin 3,092 olduğu görülmüştür. Maddelerin ayrı birer faktör oluşturmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Diener ve arkadaşları tarafından (1985) tarafından geliştirilen, Yetim (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanan yaşam doyumu ölçeğinin tek faktörlü yapıyla örtüştüğü belirlenmiştir. Maddelerin özgün yapıya uygun dağılmışlardır.

Araştırmada yer alan demografik ve diğer etkenlerle ölçekte yer alan değişkenler arasında fark olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak çeşitli testler yapılmış ve çıkan farklılıklar incelenerek değerlendirilmiştir.

Örneklem grubundan elde edilen verilere parametrik testlerden Anova Testi ve t testleri kullanılarak istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Farklılıkların belirlenmesinde anlamlılık seviyesi yüzde 5 olarak alınmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin puan ortalaması sonuçları tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12: Değişkenlere İlişkin Puan Ortalamaları

Değişkenler	N	Ort.	S.s.
Savunma Amaçlı Sessizlik	613	2,16	,746
Örgüt Yararına Sessizlik	613	3,65	,823
Kabullenici Sessizlik	613	2,28	,663
Örgütsel Sessizlik	613	2,70	,482
Duygusal Tükenme	613	3,05	,687
Kişisel Başarıda Azalma	613	3,57	,629
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	613	2,49	,708
Yardımsızlık ve Sorun Çözme Duygusunda Azalma	613	2,54	,618
Tükenmişlik Sendromu	613	2,91	,340
Yaşam Doyumu	613	2,96	,758

Tablo 4.12’de değişkenlere ilişkin ortalama puanlara yer verilmiştir. Örgütsel sessizliğin genel puan ortalamasının 2,70, tükenmişlik sendromunun genel puan ortalamasının 2,91 ve yaşam doyumu genel puan ortalaması ise 2,96 olduğu görülmektedir.

T testiyle radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu düzeyini incelemeye yönelik sorulardan oluşan savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, yardımsızlık ve sorun çözme duygusunda azalma ve yaşam doyumu değişkenleri örneklem grubunun cinsiyetleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni ile örgüt yararına sessizlik ($p=,875>,05$), kabullenici sessizlik ($p=,486>,05$), insanlara karşı duyarsızlık ($p=,247>,05$), yardımsızlık ve sorun çözme duygusunda azalma ($p=,359>,05$) ve yaşam doyumu ($p=,783>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, savunma amaçlı sessizlik, duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren t testi sonuçları Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: Cinsiyet değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma değişkenlerine ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	St. Hata	F	p
Savunma Amaçlı Sessizlik	Erkek	369	2,11	,673	4,171	,042
	Kadın	244	2,22	,842		
Duygusal Tükenme	Erkek	369	2,95	,700	4,132	,043
	Kadın	244	3,20	,639		
Kişisel Başarıda Azalma	Erkek	369	3,55	,662	5,608	,018
	Kadın	244	3,58	,578		

Cinsiyet değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik ($p=,042<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende kadınların puan ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Değişkene kadınların erkeklere göre daha fazla katılım gösterme nedeni olarak savunma amaçlı sessizliğe daha fazla önem vermeleri olduğu düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkeni ile duygusal tükenme ($p=,043<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende kadınların puan ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Değişkene kadınların erkeklere göre daha fazla katılım gösterme nedeni olarak duygusal tükenmeye daha fazla önem vermeleri olduğu düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkeni ile kişisel başarıda azalma ($p=,018<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende kadınların puan ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Değişkene kadınların erkeklere göre daha fazla katılım gösterme nedeni olarak kişisel başarıları da azalmaya daha fazla önem vermeleri olduğu düşünülmektedir.

T testiyle radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu düzeyini incelemeye yönelik sorulardan oluşan savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, yardımseverlik ve sorun çözüme duygusunda azalma ve yaşam doyumu değişkenleri örneklem grubunun medeni durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Medeni durum değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik ($p=,166>,05$), örgüt yararına sessizlik ($p=,340>,05$), kabullenici sessizlik ($p=,802>,05$), duygusal tükenme ($p=,250>,05$), kişisel başarıda

azalma ($p=,162>,05$), insanlara karşı duyarsızlık ($p=,065>,05$), yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma ($p=,059>,05$) ve yaşam doyumu ($p=,867>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yapılan t testi sonuçlarına göre belirlenmiştir.

Anova testiyle radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu düzeyini incelemeye yönelik sorulardan oluşan savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma ve yaşam doyumu değişkenleri örneklem grubunun yaşlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yaş değişkeni ile yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma ($p=,243>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik ve yaşam doyumu değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren Anova testi sonuçları Tablo 4.14'de verilmiştir.

Tablo 4.14: Yaş değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin ANOVA testi sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anl. Fark
Savunma Amaçlı Sessizlik	Gruplararası	16,329	4	4,082	7,641	,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-5, 3-5, 4-5
	Gruplariçi	324,843	608	,534			
	Toplam	341,171	612				
Örgüt Yararına Sessizlik	Gruplararası	12,764	4	3,191	4,826	,001	1-2, 2-4, 2-5, 3-5,
	Gruplariçi	401,963	608	,661			
	Toplam	414,727	612				
Kabullenici Sessizlik	Gruplararası	5,931	4	1,483	3,417	,009	1-2, 1-5,
	Gruplariçi	263,841	608	,434			
	Toplam	269,772	612				
Duygusal Tükenme	Gruplararası	6,437	4	1,609	3,455	,008	2-5, 3-4, 3-5,
	Gruplariçi	283,212	608	,466			
	Toplam	289,649	612				
Kişisel Başarıda Azalma	Gruplararası	17,493	4	4,373	11,798	,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-5,
	Gruplariçi	225,376	608	,371			
	Toplam	242,868	612				
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	Gruplararası	18,088	4	4,522	9,509	,000	1-4, 1-5, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
	Gruplariçi	289,146	608	,476			
	Toplam	307,234	612				
Yaşam Doymu	Gruplararası	19,777	4	4,944	9,041	,000	1-3, 1-4, 1-5, 2-5, 3-5, 4-5,
	Gruplariçi	332,490	608	,547			
	Toplam	352,267	612				

Tablo 4.14’de verilen analiz sonuçları, yaş ile savunma amaçlı sessizlik ($p=,000<,05$), örgüt yararına sessizlik ($p=,001<,05$), kabullenici sessizlik ($p=,009<,05$), duygusal tükenme ($p=,008<,05$), kişisel başarıda azalma ($p=,000<,05$), insanlara karşı duyarsızlık ($p=,000<,05$) ve yaşam doyumu ($p=,000<,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Değişkenlerdeki farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını bulmak amacıyla LSD (Least Significant Difference) testi yapılmıştır. LSD (Least Significant Difference) testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 7.15’de verilmiştir.

Tablo 4.15: Yaş değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin LSD (Least Significant Difference) testi sonuçları

	Yaş Durumu	Farkların Ort.	St. Hata	P
Savunma Amaçlı Sessizlik	26-30 Yaş	0,251	0,092	0,007
	31-35 Yaş			
	26-30 Yaş	0,261	0,092	0,005
	36-40 Yaş			
	26-30 Yaş	0,28	0,09	0,002
	41-45 Yaş			
	26-30 Yaş	0,483	0,088	0
	46 Yaş ve Üzeri			
	31-35 Yaş	0,232	0,094	0,015
	46 Yaş ve Üzeri			
	36-40 Yaş	0,221	0,094	0,019
	46 Yaş ve Üzeri			
	41-45 Yaş	0,203	0,093	0,03
	46 Yaş ve Üzeri			
Örgüt Yararına Sessizlik	26-30 Yaş	0,299	0,102	0,004
	31-35 Yaş			
	31-35 Yaş	0,286	0,108	0,008
	41-45 Yaş			
	31-35 Yaş	-0,438	0,105	0
	46 Yaş ve Üzeri			
	36-40 Yaş	-0,271	0,105	0
46 Yaş ve Üzeri				
Kabullenici Sessizlik	26-30 Yaş	0,222	0,083	0,008
	31-35 Yaş			
	26-30 Yaş	0,273	0,079	0,001
	46 Yaş ve Üzeri			
Duygusal Tükenme	31-35 Yaş	0,182	0,088	0,039
	46 Yaş ve Üzeri			
	36-40 Yaş	0,182	0,09	0,045
	41-45 Yaş			
	36-40 Yaş	0,325	0,088	0
46 Yaş ve Üzeri				
Kişisel Başarıda Azalma	26-30 Yaş	-0,249	0,076	0,001
	31-35 Yaş			
	26-30 Yaş	-0,357	0,076	0
	36-40 Yaş			

	26-30 Yaş	-0,401	0,075	0
	41-45 Yaş			
	26-30 Yaş	-0,445	0,073	0
	46 Yaş ve Üzeri			
	31-35 Yaş	-0,196	0,078	0,013
	46 Yaş ve Üzeri			
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	26-30 Yaş	0,278	0,085	0,001
	41-45 Yaş			
	26-30 Yaş	0,384	0,089	0
	46 Yaş ve Üzeri			
	31-35 Yaş	0,201	0,091	0,028
	41-45 Yaş			
	31-35 Yaş	0,384	0,089	0
	46 Yaş ve Üzeri			
	36-40 Yaş	0,181	0,091	0,047
	41-45 Yaş			
	36-40 Yaş	0,364	0,089	0
	46 Yaş ve Üzeri			
	41-45 Yaş	0,182	0,088	0,038
	46 Yaş ve Üzeri			
Yaşam Doyumu	26-30 Yaş	-0,222	0,093	0,017
	36-40 Yaş			
	26-30 Yaş	-0,307	0,091	0,001
	41-45 Yaş			
	26-30 Yaş	-0,514	0,089	0
	46 Yaş ve Üzeri			
	31-35 Yaş	-0,372	0,095	0
	46 Yaş ve Üzeri			
	36-40 Yaş	-0,291	0,095	0,002
	46 Yaş ve Üzeri			
	41-45 Yaş	-0,206	0,094	0,029
	46 Yaş ve Üzeri			

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, 26-30 yaş aralığı ile 31-35 yaş aralığı ($p=,007<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 36-40 yaş aralığı ($p=,005<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 41-45 yaş aralığı ($p=,002<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$), 31-35 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,015<,05$), 36-40 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,019<,05$) ve 41-45 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,030<,05$) olan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 26-30 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. 26-30 yaş aralığında olan ($\bar{X}=2,40$)

radlyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyi diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla, 46 yaş ve üzeri ($\bar{X}=1,92$) olan radlyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

26-30 yaş aralığı ile 31-35 yaş aralığı ($p=,004<,05$), 31-35 yaş aralığı ile 41-45 yaş aralığı ($p=,008<,05$), 31-35 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$) ve 36-40 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$) olan katılımcıların örgüt yararına sessizlik düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 46 yaş ve üzeri ile 31-35 yaş aralığında olan radlyologlardan kaynaklanmaktadır. 46 yaş ve üzeri olan ($\bar{X}=3,83$) radlyologların örgüt yararına sessizlik düzeyi diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla, 31-35 yaş aralığında ($\bar{X}=3,39$) olan radlyologların örgüt yararına sessizlik düzeyinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

26-30 yaş aralığı ile 31-35 yaş aralığı ($p=,008<,05$) ve 26-30 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,001<,05$) olan katılımcıların kabullenici sessizlik düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 26-30 yaş aralığında olan radlyologlardan kaynaklanmaktadır. 26-30 yaş aralığında ($\bar{X}=2,43$) olan radlyologların kabullenici sessizlik düzeyinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

31-35 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,039<,05$), 36-40 yaş aralığı ile 41-45 yaş aralığı ($p=,045<,05$) ve 36-40 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$) aralığındaki katılımcıların duygusal tükenme durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 36-40 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri olan radlyologlardan kaynaklanmaktadır. 36-40 yaş aralığında olan ($\bar{X}=3,22$) radlyologların duygusal tükenmişlik düzeyi diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla, 46 yaş ve üzeri ($\bar{X}=2,89$) olan radlyologların duygusal tükenmişlik düzeyinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

26-30 yaş aralığı ile 31-35 yaş aralığı ($p=,001<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 36-40 yaş aralığı ($p=,000<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 41-45 yaş aralığı ($p=,000<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$) ve 31-35 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,013<,05$) aralığındaki katılımcıların kişisel başarıda azalma durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 26-30 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri olan radlyologlardan kaynaklanmaktadır. 46 yaş ve üzeri olan ($\bar{X}=3,73$) radlyologların kişisel başarıda azalma

düzeyi diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla, 26-30 yaş aralığındaki ($\bar{X}=3,29$) olan radyologların kişisel başarıda azalma düzeyinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

26-30 yaş aralığı ile 41-45 yaş aralığı ($p=,001<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$), 31-35 yaş aralığı ile 41-45 yaş aralığı ($p=,028<,05$), 31-35 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$), 36-40 yaş aralığı ile 41-45 yaş aralığı ($p=,047<,05$), 36-40 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$) ve 41-45 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,038<,05$) aralığındaki katılımcıların insanlara karşı duyarsızlık durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 41-45 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. 41-45 yaş aralığı ($\bar{X}=2,39$) ile 46 yaş ve üzeri olan ($\bar{X}=2,21$) radyologların insanlara karşı duyarsızlık durumları düzeyinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

26-30 yaş aralığı ile 36-40 yaş aralığı ($p=,017<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 41-45 yaş aralığı ($p=,001<,05$), 26-30 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$), 31-35 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$), 36-40 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,002<,05$) ve 41-45 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri ($p=,029<,05$) olan katılımcıların yaşam doyumu düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 46 yaş ve üzeri ile 26-30 yaş aralığında olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. 46 yaş ve üzeri olan ($\bar{X}=3,24$) radyologların yaşam doyumu düzeyi diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla, 26-30 yaş aralığında ($\bar{X}=2,72$) olan radyologların yaşam doyumu düzeyinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anova testiyle radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu düzeyini incelemeye yönelik sorulardan oluşan savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma ve yaşam doyumu değişkenleri örneklem grubunun akademik durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Akademik durum değişkeni ile örgüt yararına sessizlik ($p=,550>,05$) ve yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma ($p=,380>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenleri arasında ise

anlamli bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamli farklılıkları gösteren Anova testi sonuçları Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16: Akademik durum değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin ANOVA testi sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anl. Fark
Savunma Amaçlı Sessizlik	Gruplararası	20,817	4	5,204	9,877	,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-5, 3-5,
	Gruplarıçi	320,354	608	,527			
	Toplam	341,171	612				
Kabullenici Sessizlik	Gruplararası	8,397	4	2,099	4,883	,001	1-2, 1-5, 3-5,
	Gruplarıçi	261,375	608	,430			
	Toplam	269,772	612				
Duygusal Tükenme	Gruplararası	5,543	4	1,386	2,966	,019	1-5, 2-5, 3-5
	Gruplarıçi	284,106	608	,467			
	Toplam	289,649	612				
Kişisel Başarıda Azalma	Gruplararası	21,203	4	5,301	14,539	,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5,
	Gruplarıçi	221,665	608	,365			
	Toplam	242,868	612				
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	Gruplararası	13,915	4	3,479	7,211	,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-5
	Gruplarıçi	293,320	608	,482			
	Toplam	307,234	612				
Yaşam Doymu	Gruplararası	23,823	4	5,956	11,025	,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 2-4, 2-5,
	Gruplarıçi	328,444	608	,540			
	Toplam	352,267	612				

Tablo 4.16’da verilen analiz sonuçları, akademik durum ile savunma amaçlı sessizlik ($p=,000<,05$), kabullenici sessizlik ($p=,001<,05$), duygusal tükenme ($p=,019<,05$), kişisel başarıda azalma ($p=,000<,05$), insanlara karşı duyarsızlık ($p=,000<,05$) ve yaşam doyumu ($p=,000<,05$) değişkenleri arasında anlamli bir farklılık olduğunu göstermektedir. Değişkenlerdeki farklılığın hangi akademik durum gruplarından kaynaklandığını bulmak amacıyla LSD (Least Significant Difference) testi yapılmıştır. LSD (Least Significant Difference) testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17: Akademik durum değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin LSD (Least Significant Difference) testi sonuçları

	Akademik Durum	Farkların Ort.	St. Hata	P
Savunma Amaçlı Sessizlik	Asistan Dr.	0,348	0,07	0
	Uzman Dr.			
	Asistan Dr.	0,231	0,114	0,044
	Yardımcı Doç. Dr.			
	Asistan Dr.	0,45	0,128	0
	Doçent Dr.			
	Asistan Dr.	0,594	0,113	0
	Profesör Dr.			
	Uzman Dr.	0,246	0,107	0,022
	Profesör Dr.			
	Yardımcı Doç. Dr.	0,363	0,14	0,01
	Profesör Dr.			
Kabullenici Sessizlik	Asistan Dr.	0,222	0,063	0,001
	Uzman Dr.			
	Asistan Dr.	0,384	0,102	0
	Profesör Dr.			
	Yardımcı Doç. Dr.	0,303	0,126	0,017
Profesör Dr.				
Duygusal Tükenme	Asistan Dr.	0,363	0,107	0,001
	Profesör Dr.			
	Uzman Dr.	0,298	0,1	0,003
	Profesör Dr.			
	Yardımcı Doç. Dr.	0,325	0,132	0,014
Profesör Dr.				
Kişisel Başarıda Azalma	Asistan Dr.	-0,286	0,058	0
	Uzman Dr.			
	Asistan Dr.	-0,269	0,095	0,005
	Yardımcı Doç. Dr.			
	Asistan Dr.	-0,585	0,106	0
	Doçent Dr.			
	Asistan Dr.	-0,586	0,094	0
	Profesör Dr.			
	Uzman Dr.	-0,298	0,101	0,003
	Doçent Dr.			
	Uzman Dr.	-0,299	0,089	0,001
Profesör Dr.				

	Yardımcı Doç. Dr.	-0,315	0,126	0,013
	Doçent Dr.			
	Yardımcı Doç. Dr.	-0,316	0,116	0,007
	Profesör Dr.			
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	Asistan Dr.	0,22	0,067	0,001
	Uzman Dr.			
	Asistan Dr.	0,308	0,109	0,005
	Yardımcı Doç. Dr.			
	Asistan Dr.	0,37	0,122	0,003
	Doçent Dr.			
	Asistan Dr.	0,519	0,109	0
	Profesör Dr.			
	Uzman Dr.	0,298	0,102	0,004
	Profesör Dr.			
Yaşam Doyumu	Asistan Dr.	-0,201	0,071	0,005
	Uzman Dr.			
	Asistan Dr.	-0,399	0,116	0,001
	Yardımcı Doç. Dr.			
	Asistan Dr.	-0,483	0,129	0
	Doçent Dr.			
	Asistan Dr.	-0,678	0,115	0
	Profesör Dr.			
	Uzman Dr.	-0,282	0,123	0,023
	Doçent Dr.			
	Uzman Dr.	-0,476	0,108	0
		Profesör Dr.		

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, asistan doktor ile uzman doktor ($p=,000<,05$), asistan doktor ile yardımcı doçent doktor ($p=,044<,05$), asistan doktor ile doçent doktor ($p=,000<,05$), asistan doktor ile profesör doktor ($p=,000<,05$), uzman doktor ile profesör doktor ($p=,022<,05$) ve yardımcı doçent doktor ile profesör doktor ($p=,010<,05$) olan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık asistan doktor ve profesör doktor olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. Asistan doktor ($\bar{X}=2,43$) olan radyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, profesör doktor ($\bar{X}=1,84$) olan radyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Asistan doktor ile uzman doktor ($p=,001<,05$), asistan doktor ile profesör doktor ($p=,000<,05$) ve yardımcı doçent doktor ile profesör doktor ($p=,017<,05$) olan katılımcıların kabullenici sessizlik durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık asistan doktor ve profesör doktor olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. Asistan doktor ($\bar{X}=2,44$) olan radyologların kabullenici sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, profesör doktor ($\bar{X}=2,06$) olan radyologların kabullenici sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Asistan doktor ile profesör doktor ($p=,001<,05$), uzman doktor ile profesör doktor ($p=,003<,05$) ve yardımcı doçent doktor ile profesör doktor ($p=,014<,05$) olan katılımcıların duygusal tükenme durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık profesör doktor olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. Profesör doktor olan ($\bar{X}=2,76$) radyologların duygusal tükenmişlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Asistan doktor ile uzman doktor ($p=,000<,05$), asistan doktor ile yardımcı doçent doktor ($p=,005<,05$), asistan doktor ile doçent doktor ($p=,000<,05$), asistan doktor ile profesör doktor ($p=,000<,05$), uzman doktor ile doçent doktor ($p=,003<,05$), uzman doktor ile profesör doktor ($p=,001<,05$), yardımcı doçent doktor ile doçent doktor ($p=,013<,05$) ve yardımcı doçent doktor ile profesör doktor ($p=,007<,05$) olan katılımcıların kişisel başarıda azalma durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık asistan doktor, doçent doktor ve profesör doktor olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. Profesör doktor ($\bar{X}=3,90$) ve doçent doktor ($\bar{X}=3,90$) olan radyologların kişisel başarıda azalma düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, asistan doktor ($\bar{X}=3,31$) olan radyologların kişisel başarıda azalma düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Asistan doktor ile uzman doktor ($p=,001<,05$), asistan doktor ile yardımcı doçent doktor ($p=,005<,05$), asistan doktor ile doçent doktor ($p=,003<,05$), asistan doktor ile profesör doktor ($p=,000<,05$) ve uzman doktor ile profesör doktor ($p=,004<,05$) olan katılımcıların insanlara karşı duyarsızlık durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık asistan doktor ve profesör doktor olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. Asistan doktor ($\bar{X}=2,70$) olan radyologların insanlara karşı duyarsızlık düzeyinin diğer

gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, profesör doktor ($\bar{X}=2,18$) olan radyologların insanlara karşı duyarsızlık düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Asistan doktor ile uzman doktor ($p=,005<,05$), asistan doktor ile yardımcı doçent doktor ($p=,001<,05$), asistan doktor ile doçent doktor ($p=,000<,05$), asistan doktor ile profesör doktor ($p=,000<,05$), uzman doktor ile doçent doktor ($p=,023<,05$) ve uzman doktor ile profesör doktor ($p=,000<,05$) olan katılımcıların yaşam doyumu durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık asistan doktor, doçent doktor ve profesör doktor olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. Profesör doktor ($\bar{X}=3,41$) ve doçent doktor ($\bar{X}=3,22$) olan radyologların yaşam doyumu düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, asistan doktor ($\bar{X}=2,73$) olan radyologların yaşam doyumu düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anova testiyle radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu düzeyini incelemeye yönelik sorulardan oluşan savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma ve yaşam doyumu değişkenleri örneklem grubunun çalışma süreleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma süresi değişkeni ile örgüt yararına sessizlik ($p=,208>,05$), duygusal tükenme ($p=,138>,05$), yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma ($p=,498>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren Anova testi sonuçları Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18: Çalışma süresi değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin ANOVA testi sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anl. Fark
Savunma Amaçlı Sessizlik	Gruplararası	11,786	4	2,946	5,439	,000	1-3, 1-4, 1-5, 2-5, 3-5, 4-5,
	Gruplariçi	329,386	608	,542			
	Toplam	341,171	612				
Kabullenici Sessizlik	Gruplararası	5,987	4	1,497	3,450	,008	1-5, 2-5, 4-5
	Gruplariçi	263,785	608	,434			
	Toplam	269,772	612				
Kişisel Başarıda Azalma	Gruplararası	20,656	4	5,164	14,130	,000	1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5
	Gruplariçi	222,212	608	,365			
	Toplam	242,868	612				
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	Gruplararası	13,927	4	3,482	7,217	,000	1-3, 1-4, 1-5, 2-5, 3-5, 4-5
	Gruplariçi	293,307	608	,482			
	Toplam	307,234	612				
Yaşam Doymu	Gruplararası	22,526	4	5,632	10,384	,000	1-4, 1-5, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5,
	Gruplariçi	329,741	608	,542			
	Toplam	352,267	612				

Tablo 4.18’de verilen analiz sonuçları, çalışma süresi ile savunma amaçlı sessizlik ($p=,000<,05$), kabullenici sessizlik ($p=,008<,05$), kişisel başarıda azalma ($p=,000<,05$), insanlara karşı duyarsızlık ($p=,000<,05$) ve yaşam doyumu ($p=,000<,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Değişkenlerdeki farklılığın hangi çalışma süresi gruplarından kaynaklandığını bulmak amacıyla LSD (Least Significant Difference) testi yapılmıştır. LSD (Least Significant Difference) testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19: Çalışma süresi değişkeni ile savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin LSD (Least Significant Difference) testi sonuçları

	Çalışma Süresi	Farkların Ort.	St. Hata	P
Kişisel Başarıda Azalma	0-5 Yıl Arası	-0,349	0,068	0
	11-15 Yıl Arası			
	0-5 Yıl Arası	-0,35	0,074	0
	16-20 Yıl Arası			
	0-5 Yıl Arası	-0,491	0,075	0
	21 Yıl ve Üzeri			
	6-10 Yıl Arası	-0,224	0,081	0,006
	11-15 Yıl Arası			
	6-10 Yıl Arası	-0,225	0,086	0,009
	16-20 Yıl Arası			
	6-10 Yıl Arası	-0,366	0,087	0
	21 Yıl ve Üzeri			
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	0-5 Yıl Arası	0,162	0,078	0,039
	11-15 Yıl Arası			
	0-5 Yıl Arası	0,241	0,085	0,005
	16-20 Yıl Arası			
	0-5 Yıl Arası	0,446	0,087	0
	21 Yıl ve Üzeri			
	6-10 Yıl Arası	0,365	0,1	0
	21 Yıl ve Üzeri			
	11-15 Yıl Arası	0,284	0,091	0,002
	21 Yıl ve Üzeri			
	16-20 Yıl Arası	0,204	0,097	0,036
	21 Yıl ve Üzeri			
Savunma Amaçlı Sessizlik	0-5 Yıl Arası	0,223	0,083	0,008
	11-15 Yıl Arası			
	0-5 Yıl Arası	0,208	0,09	0,021
	16-20 Yıl Arası			
	0-5 Yıl Arası	0,417	0,092	0
	21 Yıl ve Üzeri			
	6-10 Yıl Arası	0,272	0,106	0,011
	21 Yıl ve Üzeri			
	11-15 Yıl Arası	0,194	0,097	0,046
	21 Yıl ve Üzeri			
	16-20 Yıl Arası	0,209	0,103	0,042
	21 Yıl ve Üzeri			
Kabullenici Sessizlik	0-5 Yıl Arası	0,275	0,082	0,001

	21 Yıl ve Üzeri			
	6-10 Yıl Arası	0,192	0,095	0,044
	21 Yıl ve Üzeri			
	16-20 Yıl Arası	0,293	0,092	0,002
	21 Yıl ve Üzeri			
Yaşam Doyumu	0-5 Yıl Arası	-0,402	0,09	0
	16-20 Yıl Arası			
	0-5 Yıl Arası	-0,473	0,092	0
	21 Yıl ve Üzeri			
	6-10 Yıl Arası	-0,379	0,104	0
	16-20 Yıl Arası			
	6-10 Yıl Arası	-0,45	0,106	0
	21 Yıl ve Üzeri			
	11-15 Yıl Arası	-0,299	0,095	0,002
	16-20 Yıl Arası			
	11-15 Yıl Arası	-0,37	0,097	0
		21 Yıl ve Üzeri		

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, 0-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası ($p=,008<,05$), 0-5 yıl arası ile 16-20 yıl arası ($p=,021<,05$), 0-5 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$), 6-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,011<,05$), 11-15 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,046<,05$) ve 16-20 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,042<,05$) çalışma süresi olan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 0-5 yıl aralığı ile 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. 0-5 yıl aralığı ($\bar{X}=2,33$) çalışma süresi olan radyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,91$) çalışma süresi olan radyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

0-5 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,001<,05$), 6-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,044<,05$) ve 16-20 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,002<,05$) çalışma süresi olan katılımcıların kabullenici sessizlik durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,08$) çalışma süresi olan radyologların kabullenici sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

0-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası ($p=,000<,05$), 0-5 yıl arası ile 16-20 yıl arası ($p=,000<,05$), 0-5 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$), 6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası ($p=,006<,05$), 6-10 yıl arası ile 16-20 yıl arası ($p=,009<,05$) ve 6-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$) çalışma süresi olan katılımcıların kişisel başarıda azalma durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 0-5 yıl aralığı ile 6-10 yıl aralığında çalışma süresi olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. 6-10 yıl aralığı ($\bar{X}=3,45$) ve 0-5 yıl aralığı ($\bar{X}=3,33$) çalışma süresi olan radyologların kişisel başarıda azalma düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

0-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası ($p=,039<,05$), 0-5 yıl arası ile 16-20 yıl arası ($p=,005<,05$), 0-5 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$), 6-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$), 11-15 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,002<,05$) ve 16-20 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,036<,05$) çalışma süresi olan katılımcıların insanlara karşı duyarsızlık durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 0-5 yıl aralığı ile 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. 0-5 yıl aralığı ($\bar{X}=2,65$) çalışma süresi olan radyologların insanlara karşı duyarsızlık düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,21$) çalışma süresi olan radyologların insanlara karşı duyarsızlık düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

0-5 yıl arası ile 16-20 yıl arası ($p=,000<,05$), 0-5 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$), 6-10 yıl arası ile 16-20 yıl arası ($p=,000<,05$), 6-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$), 11-15 yıl arası ile 16-20 yıl aralığı ($p=,002<,05$) ve 11-15 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$) çalışma süresi olan katılımcıların yaşam doyumu durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 16-20 yıl aralığı ile 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan radyologlardan kaynaklanmaktadır. 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,26$) ve 16-20 yıl aralığı ($\bar{X}=3,19$) çalışma süresi olan radyologların yaşam doyumu düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu ile alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20: Örgütsel Sessizlik, tükenmişlik Sendromu ve yaşam doyumu değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin Pearson Korelasyon analizi ile incelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	613	-,088	,030
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	613	,543	,000
Tükenmişlik Sendromu	Örgütsel Sessizlik	613	,100	,013
Tükenmişlik Sendromu	Yaşam Doymu	613	-,251	,000
Duygusal Tükenme	Kişisel Başarıda Azalma	613	-,258	,000
Duygusal Tükenme	İnsanlara Karşı Duyarsızlık	613	,514	,000
Duygusal Tükenme	Savunma Amaçlı Sessizlik	613	,153	,000
Duygusal Tükenme	Örgüt Yararına Sessizlik	613	-,113	,005
Duygusal Tükenme	Kabullenici Sessizlik	613	,109	,007
Kişisel Başarıda Azalma	İnsanlara Karşı Duyarsızlık	613	-,335	,000
Kişisel Başarıda Azalma	Savunma Amaçlı Sessizlik	613	-,229	,000
Kişisel Başarıda Azalma	Örgüt Yararına Sessizlik	613	,204	,000
Kişisel Başarıda Azalma	Kabullenici Sessizlik	613	-,153	,000
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	Yard. ve Sorun Çözme Duyg. Azalma	613	,175	,000
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	Savunma Amaçlı Sessizlik	613	,256	,000
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	Örgüt Yararına Sessizlik	613	-,148	,000
İnsanlara Karşı Duyarsızlık	Kabullenici Sessizlik	613	,291	,000
Yaşam Doymu	Duygusal Tükenme	613	-,468	,000
Yaşam Doymu	Kişisel Başarıda Azalma	613	,297	,000
Yaşam Doymu	İnsanlara Karşı Duyarsızlık	613	-,305	,000
Yaşam Doymu	Savunma Amaçlı Sessizlik	613	-,102	,011
Yaşam Doymu	Örgüt Yararına Sessizlik	613	,097	,016

Savunma amaçlı sessizlik ile örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgüt yararına sessizlik değişkeniyle yüzde 8,8 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,030<,05$) çok zayıf bir ilişki ve kabullenici sessizlik değişkeniyle yüzde 54,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki bulunmuştur. Buna göre savunma amaçlı sessizlik değişkeninin puanı arttıkça kabullenici sessizlik değişkeninin puanı artmakta örgüt yararına sessizlik değişkeninin ise puanı azalmaktadır.

Tükenmişlik sendromu ile örgütsel sessizlik ve yaşam doyumu değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik değişkeniyle yüzde 10 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,013<,05$) çok zayıf bir ilişki ve yaşam doyumu değişkeniyle yüzde 25,1 düzeyinde negatif yönde anlamlı

($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre tükenmişlik sendromu değişkeninin puanı arttıkça örgütsel sessizlik değişkeninin puanı artmakta, yaşam doyumu değişkeninin ise puanı azalmaktadır.

Duygusal tükenme ile kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, kişisel başarıda azalma değişkeniyle yüzde 25,8 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki, insanlara karşı duyarsızlık değişkeniyle yüzde 51,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, savunma amaçlı sessizlik değişkeniyle yüzde 15,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki, örgüt yararına sessizlik değişkeniyle yüzde 11,3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,005<,05$) çok zayıf bir ilişki ve kabullenici sessizlik değişkeniyle yüzde 10,9 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,007<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre duygusal tükenme değişkeninin puanı arttıkça insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenlerinin puanı artmakta, kişisel başarıda azalma ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinin ise puanı azalmaktadır.

Kişisel başarıda azalma ile insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, insanlara karşı duyarsızlık değişkeniyle yüzde 33,5 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki, savunma amaçlı sessizlik değişkeniyle yüzde 22,9 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki, örgüt yararına sessizlik değişkeniyle yüzde 20,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki ve kabullenici sessizlik değişkeniyle yüzde 15,3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kişisel başarıda azalma değişkeninin puanı arttıkça örgüt yararına sessizlik değişkeninin puanı artmakta, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenlerinin ise puanı azalmaktadır.

İnsanlara karşı duyarsızlık ile yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma değişkeniyle yüzde 17,5 düzeyinde

pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki, savunma amaçlı sessizlik değişkeniyle yüzde 25,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki, örgüt yararına sessizlik değişkeniyle yüzde 14,8 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) çok zayıf bir ilişki ve kabullenici sessizlik değişkeniyle yüzde 29,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre insanlara karşı duyarsızlık değişkeninin puanı arttıkça yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma, savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenlerinin puanı artmakta örgüt yararına sessizlik değişkeninin ise puanı azalmaktadır.

Yaşam doyumu ile duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, duygusal tükenme değişkeniyle yüzde 46,8 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, kişisel başarıda azalma değişkeniyle yüzde 29,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki, insanlara karşı duyarsızlık değişkeniyle yüzde 30,5 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki, savunma amaçlı sessizlik değişkeniyle yüzde 10,2 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,011<,05$) çok zayıf bir ilişki ve örgüt yararına sessizlik değişkeniyle yüzde 9,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,016<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yaşam doyumu değişkeninin puanı arttıkça kişisel başarıda azalma ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinin puanı artmakta, duygusal tükenme, insanlara karşı duyarsızlık ve savunma amaçlı sessizlik değişkenlerinin ise puanı azalmaktadır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada 613 radyoloji uzmanına anket uygulanarak analize tabi tutulmuştur. Radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik etkenlere göre örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri ,697 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğine yapılan varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin yüzde 60,833'ünü açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktör belirlenmiştir. Tükenmişlik sendromu ölçeğine yapılan varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin yüzde 54,53'ünü açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan dört faktör belirlenmiştir. Yaşam doyumu ölçeğine yapılan varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin yüzde 61,840'ını açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiştir. Örneklem grubundan toplanan verilere demografik boyutlar arasındaki farklılığı belirleyebilmek için parametrik testlerden t ve Anova testleri uygulanmış, ayrıca boyutlar arasındaki ilişkileri ölçmek için de Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Betimsel istatistik sonuçlarına göre tükenmişlik sendromunun puan ortalamasının 2,91, örgütsel sessizliğin 2,70 ve yaşam doyumunun 2,96 olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından kişisel başarıda azalma (3,57) en yüksek puan ortalamasına sahipken, insanlara karşı duyarsızlık (2,49) en düşük puan ortalamasına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik (3,65) en yüksek puan ortalamasına sahipken, savunma amaçlı sessizliğin (2,16) en düşük puan ortalamasına sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik

değişkeniyle pozitif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki ve yaşam doyumu değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Tükenmişlik sendromu değişkeninin puanı arttıkça örgütsel sessizlik değişkeninin puanı artmakta, yaşam doyumu değişkeninin ise puanı azalmaktadır. Örgütsel sessizlik ve yaşam doyumu arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

T testi sonucunda cinsiyet değişkeni ile örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, insanlara karşı duyarsızlık, yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma ve yaşam doyumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, savunma amaçlı sessizlik, duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sessizlik çalışanların işi veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemelerini tanımlayan bir davranış halidir. Örgüt üyeleri arasında doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen bireyler çoğalır. Çalışanların sessiz kalmalarındaki en büyük etken yaşadıkları korku ve kaygılardır.

Tükenmişlik durumunun başlangıcı ve en önemli bileşeni olan duygusal tükenme çalışanların olumlu duygularının kademeli olarak azalması, fiziksel ve zihinsel yorgunluk olarak ifade edilir. Tükenmişliğin bu bileşeni, daha çok iş stresi ile ilgilidir.

Toplam 1700 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada doktorların yüzde 88'nin tedavi planı yaparken beraber çalıştığı meslektaşının yanlış karar verdiğini belirtmişlerdir. Sağlık çalışanlarının yarısından fazlasının kurallara uyulmadığını, takım çalışmalarının zayıf olduğunu bu kişilere karşı güvensiz oldukları ve saygı duymadıklarını söylemişlerdir. Buna rağmen çalışanların yüzde 10'ndan azının bu konudaki fikirlerini dile getirdiği saptanmıştır. Bu durum sağlık sektöründe sessizliğin kritik boyutlara geldiğini göstermektedir. Örgütsel sessizlik yaratıcılığı zayıflatarak alternatif bakış açılarının geliştirilmesine engel olmakta katılımcılığı azaltarak karar verme becerilerine zarar vermektedir. Mesleğin doğası gereği işlevsel bağlılığın yüksek olduğu sağlık hizmetlerinde fikirlerin açıkça dile getirilemediği bir durumu ifade eden sessizlik tutumu önemli sonuçlar doğurmaktadır (Vital Smarts, 2005).

Kadın radyologların erkeklere göre daha fazla savunma amaçlı sessizlik, duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma gösterdikleri saptanmıştır.

E. Amofo ve arkadaşlarının 2008-2012 yıllarını kapsayan, doktorlarda tükenmişlik nedenlerini belirlemek amacıyla yaptıkları ve tüm uzmanlık alanlarını içeren sistematik bir literatür taramasında doktorların önemli bir kısmında kadınlarda, özellikle de cerrahlar içinde tükenmişlik prevalansının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

E. Amofo ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada bulguların kısaca tematik analizi şöyledir: Kadınlarda, genç yaşta, daha uzun mesai saatleri çalışanlarda, düşük iş doyumu ve iş-aile içi çatışmanın varlığında doktorlarda tükenmişliğin sıklığı artmaktadır (Amofo N. ve diğ.2015, s.118).

2014 yılında ABD'li doktorların yüzde 46,9'unda duygusal tükenme, yüzde 34,6'sı kişiliksizleşme ve yüzde 16,3'ü kişisel başarıda azalma saptanmıştır (Tait D. S., ve diğ.2011, s.1599).

Sağlık hizmetleri kadınların yoğun olarak çalıştığı meslek gruplarından biridir. Kadının aile hayatında üstlendiği rollere istinaden görev ve sorumlulukların fazla olması, hamilelik gibi nedenlerden dolayı işe 1,5-2 sene ara vermesi bunun sonucunda kariyerinde zaman kaybı ve işe adaptasyonda sorunları yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle kişisel başarıda azalma ve savunma amaçlı sessizlik gösterdikleri değerlendirilmektedir. Bunun yanında kadınların erkeklerden daha duygusal yapıya sahip olmaları duygusal tükenmelerini kolaylaştırmaktadır.

Kadın radyologların çalışma şartları ve koşulları dikkate alınarak çalışma saatleri düşürülebilir. Bu sayede bu konudaki zorluklar aşılabilir.

Ayrıca üstlerin destekleyici, yargılamayan, iletişime uyumlu bir tavra sahip olması ve örgüt kültürünün de bu yönde oluşturularak sessizlik davranışı kendiliğinden azaltılabilir.

Anova testi sonucunda yaş değişkeni ile yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

26-30 yaş aralığında olan radyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyi diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla, 46 yaş ve üzeri olan radyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anova testi sonucunda akademik durum değişkeni ile örgüt yararına sessizlik ve yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Asistan doktorların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, profesör doktorların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Asistan doktorların kabullenici sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, profesör doktorların kabullenici sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Profesör doktorların duygusal tükenmişlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Shanafelt ve arkadaşları (Shanafelt, T.D., ve diğ.2009), yaptıkları kesitsel bir çalışmada yaş arttıkça tükenmişlik riskinin azaldığını saptamışlardır. Soler ve arkadaşları (Soler, J.K., ve diğ.2008), Shanafelt ve arkadaşlarının Avrupa çapında kesitsel çalışmasındaki bulguları, yaş ile tükenmişlik arasında zıt ilişkiyi gösterdiğini doğrulamıştır. Genel olarak kanıtlar, genç doktorlar arasında tükenmişliğin daha yaygın olduğunu göstermektedir.

Al-Dubai ve Rampal (Al-Dubai, S.A., ve Rampal K.G., 2010) doktorlarda tükenmişlik sendromu ile uzun saatler çalışma arasında önemli bir ilişki bulmuştur.

Arigoni ve arkadaşları İsviçre'de doktorlarda tükenmişlik ile uzun çalışma saatleri arasındaki pozitif ilişkiyi kanıtlamışlardır. Bu çalışma: Ülkedeki dahiliye uzmanları, çocuk doktorları ve onkologlara uygulanmıştır. Haftada 50 saatten fazla çalışan

doktorların, tükenmişliğin üç boyutundan en az ikisinde yüksek olma riski taşıdıklarını göstermiştir (Arigoni, F., ve diğ., 2009)

Swami ve arkadaşları; 2013 yılında, radyologlar ve cerrahlarda dahil olmak üzere tüm uzmanlık alanları arasındaki yaptığı çalışmada tükenmişlik Sendromu ile algılanan stres arasında pozitif bir korelasyonu ve duygusal zekanın tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermiştir (Vlachou, E. M., ve diğ. 2016, s.2).

İsrail'de (1994-2001 yıllarında) doktorlar arasında tükenmişliği inceleyen kapsamlı bir araştırma, birçok kişinin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını ve çalışma süresince tükenmişlik düzeylerinin önemli ölçüde arttığını göstermiştir. (Kushnir, Levhar, & Cohen, 2004).

ABD'de 2011 ve 2014 yılları arasında 6880 doktor üzerine yapılan bir çalışmada tükenmişlik belirtileri ve değişimini ölçen geniş tabanlı bir çalışmada tükenmişlik belirtilerinin ortalama yüzde 10 artışı saptanmıştır. Uzmanlar arası dağılımda ise radyoloji uzmanlarında tükenmişlik belirtileri yüzde 47.7 - yüzde 61.4 oranında bulunmuştur.

Asistanların sayıca azlığı, sürekli artan iş yükünün ve nöbetlerinin fazla olması bunun yanında öğrenim sürecinde olmaları çalışma şartlarını ağırlaştırmaktadır. Ayrıca radyasyonlu ortamlarda çalışanların ağır ve tehlikeli meslekler sınıfında olması tükenmişliği artıran sebeplerden sayılabilir.

Radyologlar mesleğin doğası gereği diğer hekimlerle kıyaslandığında özel zorluklarla da baş etmek zorundadır. Bir odaya sıkışmış vaziyette hasta hakkında bilgi sahibi olmadan, uluslararası standara uymayan çok fazla sayıda tetkike rapor yazmak durumunda kalmaktadırlar (Çetinkaya 2010).

Asistanların iş yükünün hafifletilmesi, çalışma saatlerinin uluslararası seviyelere çekilmesi gerekmektedir. Bu ise ancak tıp eğitiminde personel kaynağının makro planlamasının doğru yapılmasıyla ve personel eksikliğinin bir an önce giderilmesiyle gerçekleştirilebilir.

Asistan doktorların insanlara karşı duyarsızlık düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, profesör doktorların insanlara karşı duyarsızlık düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Maslach'a göre duyarsızlık tükenmişliğin en problemlili boyutudur ve çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlara karşı katı, soğuk, ilgisiz ve olumsuz bir tavır sergilemesi olarak tanımlanır.

Asistanların yoğun işyükü ve çalışma koşullarının getirdiği tükenmişlik ve savunma amaçlı sessizliğin doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bilinçsizce veya ciro hedefli istenen gereksiz tetkikler duyarsızlığı artırıcı bir başka neden olarak görülebilir.

Anova testi sonucunda çalışma süresi değişkeni ile örgüt yararına sessizlik, duygusal tükenme ve yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık ve yaşam doyumu değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

0-5 yıl çalışma süresi olan radyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan radyologların savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Birey tıp fakültesine girdiği andan itibaren üstleriyle sürekli etkileşim halindedir. Hekimin asistanlığı, yeterlik sınavı ve sonrası akademik kariyeri boyunca üstlerinin desteğine ihtiyacı vardır. Bireyin açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu yüzden kendini koruma amacıyla fikir, bilgi ve düşünceleri saklama yoluna gitmektedir. Burada göz önüne alınması gereken önemli bir konuda sessizlik tutumuyla bireyin kişiliğinin sıkı ilişkisidir.

Oysa 21 yıl ve üzeri çalışanlar akademik kariyerini tamamlamış, üst desteğe ihtiyacı azalmış, maddi beklentilerini gerçekleştirmiş bireyler olarak konuşmalarının olası sonuçlarından çekinmemekte, olayları sineye çekip savunma amaçlı sessizlik

davranışına girmemektedir. Ayrıca hiçbir şeyi umursamayan kabullenici sessizlik düzeyleri de düşüktür.

21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan radyologların kabullenici sessizlik düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

6-10 yıl aralığı ve 0-5 yıl aralığı çalışma süresi olan radyologların kişisel başarıda azalma düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

0-5 yıl aralığı çalışma süresi olan radyologların insanlara karşı duyarsızlık düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek, 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan radyologların insanlara karşı duyarsızlık düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

21 yıl ve üzeri ve 16-20 yıl aralığı çalışma süresi olan radyologların yaşam doyumu düzeyinin diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Radyologlarda yapılan bir çalışmada iş yükü en büyük stres nedeni olarak saptanmıştır. Hastalarıyla olumlu ilişkiler ve meslektaşları tarafından görevlerini başarıyla yaptıklarının algılanması ise iş doyumu kaynağı olarak belirlenmiştir. Yine aynı çalışmada iletişim becerileri ve yöneticilik konularında yetersiz eğitim görmüş olmaktan yakınma saptanmıştır. İş doyumu, tükenme ve yaşam doyumu karşılıklı etkileşim içindedirler. Bireyin iş doyumu arttıkça tükenmeyi azaltacak girişimlerde bulunulması, yaşam doyumuna ve mutluluğuna katkıda bulunacaktır (Graham ve ark. 2000).

Yaşam doyumu bir insanın beklentileriyle (ne istediği), elinde olanların (neye sahip olduğu) karşılaştırılmasıyla elde edilen durum ya da sonuçtur. Mutluluğa ulaşabilmede, kişinin hedefleriyle, bu hedeflere hangi ölçüde ulaşabildiği konusundaki düşünceleri arasındaki uyum veya uyumsuzluk belirleyici rol oynamaktadır. (Duru ve diğ., 2007, s.15). Yaşam doyumu beklentilerin ve gerçek durum oranının birbirine yakın olmasında yüksek olacaktır. Mesleğe yeni başlayan asistan hekimin konumu, ekonomik gücü ve statüsü itibarıyla sosyal ve mesleki hayatında beklentilerini yüksek tutmaktadır. Beklentilerini karşılamadığı zaman yaşadığı hayal kırıklığı yaşam doyumlarını düşürmektedir.

Doktorlar zamanla hem meslekte profesyonelleşerek işin gerektirdiği bilgi ve etkinliğe ulaşmakta hem de maddi açıdan tatmin düzeyine çıkmaktadır.

Yaşam doyumu ile duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, duygusal tükenme değişkeniyle negatif yönde anlamlı orta bir ilişki, kişisel başarıda azalma değişkeniyle pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişki, insanlara karşı duyarsızlık değişkeniyle negatif yönde anlamlı zayıf bir ilişki, savunma amaçlı sessizlik değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki ve örgüt yararına sessizlik değişkeniyle pozitif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Yaşam doyumu değişkeninin puanı arttıkça kişisel başarıda azalma ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinin puanı artmakta, duygusal tükenme, insanlara karşı duyarsızlık ve savunma amaçlı sessizlik değişkenlerinin ise puanı azalmaktadır.

Savunmacı sessizliğin tersine, örgüt yararına sessizlik (korumacı sessizlik), konuşmadan meydana gelen negatif kişisel sonuçlardan korkulmasının yerine, çalışanların örgüt ve diğer iş arkadaşları için duyduğu endişeyle oluşur. Korumacı sessizlik özgeci davranışı içermektedir. Bunun anlamı ise herhangi bir karşılık beklemeden bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir.

Duygusal tükenme ile kişisel başarıda azalma, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, kişisel başarıda azalma değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki, insanlara karşı duyarsızlık değişkeniyle pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki, savunma amaçlı sessizlik değişkeniyle pozitif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki, örgüt yararına sessizlik değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki ve kabullenici sessizlik değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Duygusal tükenme değişkeninin puanı arttıkça insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenlerinin puanı artmakta, kişisel başarıda azalma ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinin ise puanı azalmaktadır.

Kişisel başarıda azalma ile insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, insanlara karşı duyarsızlık değişkeniyle negatif yönde anlamlı zayıf bir ilişki, savunma amaçlı sessizlik değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki, örgüt yararına sessizlik değişkeniyle pozitif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki ve kabullenici sessizlik değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Kişisel başarıda azalma değişkeninin puanı arttıkça örgüt yararına sessizlik değişkeninin puanı artmakta, insanlara karşı duyarsızlık, savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenlerinin ise puanı azalmaktadır.

İnsanlara karşı duyarsızlık ile yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma değişkeniyle pozitif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki, savunma amaçlı sessizlik değişkeniyle pozitif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki, örgüt yararına sessizlik değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki ve kabullenici sessizlik değişkeniyle pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişki bulunmuştur. İnsanlara karşı duyarsızlık değişkeninin puanı arttıkça yardımseverlik ve sorun çözme duygusunda azalma, savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenlerinin puanı artmakta örgüt yararına sessizlik değişkeninin ise puanı azalmaktadır.

Duyarsızlaşma çalışanların kendilerini, tükenme ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten bilinçli bir şekilde uzaklaştırabilmek için uyguladıkları bir savunma stratejisidir. İçine kapanan çalışanın yardımseverlik ve işle ilgili sorun çözmeye yanaşmayacağı, araştırmalarda yapısal uyumlu bir tutum olarak değerlendirilen kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğini koruyacağı değerlendirilmektedir. Bu kişilerin cesaret ve risk alma gibi davranışları içinde barındıran koruma amaçlı bir savunmaya girerek ek psikolojik yük almak istemeyecekleri düşünülmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik ile örgüt yararına sessizlik ve kabullenici sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda,

örgüt yararına sessizlik değişkeniyle negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki ve kabullenici sessizlik değişkeniyle pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki bulunmuştur. Savunma amaçlı sessizlik değişkeninin puanı arttıkça kabullenici sessizlik değişkeninin puanı artmakta örgüt yararına sessizlik değişkeninin ise puanı azalmaktadır.

Savunma amaçlı ve kabullenici sessizlikte çalışan kasıtlı ve bilinçli olarak sessizliğe bürünmektedir. Bu sessizliklerin temelinde çalışanın yaptığı hareketin sonuçlarından duyulan korku ve kaygı vardır. Araştırmalar iki tür sessizliğin arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir.

Örgütsel sessizlik kurumun her yanını sarmaya başlamışsa önemli bir tehdit unsuru haline gelmiş demektir. Yönetimce erkenden fark edilmesi ve çözülmesi gerekir. Bu nedenle örgüt içinde konuşmayı, fikrini söyleyebilmeyi destekleyen bir kültür oluşturulmalıdır. Ortak akıldan faydalanmak isteyen yöneticiler, çalışanların rahatlıkla kendilerini ifade edebilecekleri resmi platformlar oluşturmak ve ortamsal koşulları oluşturmak zorundadırlar. Sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesini önleyecek tedbirler alınmalıdır. Örgütlerde her türlü iletişim kanalı sağlıklı çalışmalı ve ceza kültürü yerine takdir kültürünü öne çıkaran pozitif yönelimli bir kültür oluşturmaya çaba sarf edilmelidir.

Bu konuda üzerinde durulması gereken diğer bir husus ise hizmetin niteliğinden çok karlılığına bakılarak, taşeronlaştırılmış merkezlerde gerekli gereksiz birçok radyolojik tetkik ve işlemin yapılmasıdır. Erişkin, çocuk ayırımı yapılmaksızın bilinçsizce yapılan radyolojik tetkikler ve girişimler bir taraftan kaynak israfına yol açarken bir taraftanda radyasyona maruziyeti artırmaktadır.

Bu sorunların giderilmesi için sağlık bakanlığı ve üniversitelerin ortak çalışmaları yanında mesleki sivil toplum örgütlerine sorumluluk düşmektedir. Yaşanılan hukuki ve mesleki problemlerin ve zorlukların tespit edilerek Sağlık Bakanlığına bildirilmesi ve çözümlenmesine yönelik adımların atılması gerekmektedir.

Türk Radyoloji Derneği iki yıl önce tüm illerde asistan temsilciliği kurarak özellikle asistan hekimlerin yaşadıkları sorunların ve zorlukların tespit edilmesi için önemli bir adım atmıştır. Dernek bu problemlere çözüm aramak adına Türkiye Kamu Hastaneleri

Kurumuyla, İl Sağlık Müdürlükleriyle ve Sağlık Bakanlığıyla sürekli iletişim halinde bulunarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Özetle; örgütsel sessizliğin ve tükenmişlik sendromunun muhtemel sonuçlarının bedeli sağlık kurumlarında çok daha ağır olmaktadır. Bu davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerlemeyi, gelişmeyi ve performansı büyük ölçüde engelleyebilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışan radyoloji uzmanlarını tükenmişlik sendromunun belirtilerinden korumak, örgütsel sessizliği engellemek ve yaşam doyumlarını artırmak için öncelikle işyüklerinin uluslararası standartlarda ve tolere edilebilir bir seviyeye çekilmesi gerekmektedir. Bu konuda akılcı bir insan kaynakları planlamasının yapılması ve yeterli istihdamın sağlanmasının yanında mevcut personelin çalışma koşulları, özlük hakları ve ekonomik koşulların iyileştirilmesi de öncelikle yapılması gereken faaliyetlerdir. Ayrıca çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, uluslararası standartlara uygun çalışma alanlarının sağlanması, fiziki eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. 2012. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. 7.Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Hamm, B., Krestin, G.P., Lanioda, M., Nicolas, V. & Taupitz, M., 2012. *Abdomen ve pelvis MR görüntülemesi*. İstanbul: Habitat Yayıncılık, ss.3.

Karaali, K., 2008. MRG'de merkezi sinir sisteminin kesitsel anatomisi. *Nöroradyoloji manyetik rezonans uygulamaları*. Ankara: Tuna Yayıncılık, ss.1-19.

Karasar, N. 2012. *Bilimsel Araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karçaaltıncaba M., 2008. Çeviri editörü önsözü. *PET/BT ve SPECT/BT atlası*. Ankara: Veri Medikal Yayıncılık, ss.6.

Kayış, A. 2010. *SPS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Şeref Kalaycı (Drl.) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Nakip, M. 2008. *Pazarlama araştırmalarına giriş (SPSS destekli)*. 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci A. 2011. *Bilim, felsefe ve metodoloji*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Seyidoğlu, H. 2000. *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı*. 8.Baskı. İstanbul: Güzem Yayınları.

Şengün, H. 2015. *Sağlıkta Pozitif Yönetim*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Şener, N. (Ed.). 1999. *Radyoloji konuları dizisi: Pediatrik nöroradyoloji*. Ankara: Nurol Basım.

Tokol, T. 2010. *Pazarlama araştırması*. Bursa: Dora Yayın Dağıtım.

Yükselen, C. 2011. *Pazarlama araştırmaları*. 5.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.



Süreli Yayınlar

- Aharon T., Edna, R., Ruth R., & Alexander B., 2015. Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, **31**, ss.207-213.
- Al-Dubai, S.A., & Rampal, K.G., 2010. Prevalence and associated factors of burnout among doctors in Yemen. *J Occup Health*, **52**, ss.58-65.
- Amofo, E., Hanbali, N., Patel, A., & Singh, P., 2015. What are the significant factors associated with burnout in doctors? *Occupational Medicine*, **65**, ss.117-121.
- Arigoni, F., Bovier, P.A., Mermillod, B., Waltz, P., & Sappino, A.P., 2009. Prevalence of burnout among Swiss cancer clinicians, paediatricians and general practitioners: who are most at risk? *Support Care Cancer*, **17**, ss.75-81.
- Diener, E., Horwitz, J., & Emmons, R., 1985. Happiness of very wealthy. *Social Indicators Research*, **16**, ss.263-274.
- Diener, E., 1994. Assessing subjective well-being: progress and opportunities. *Social Indicators Research*, **31**, ss.103-157.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E., 2003. Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annu.Rev.Psychol*, **54**, ss.403-425.
- Dyrbye, L.N., Shanafelt, T.D., Balch, C.M., Satele, D., Sloan, J., & Freischlag, J., 2011. Relationship between work-home conflicts and burnout among American surgeons: a comparison by sex. *Arch Surg*, **146**, ss.211-217.

- Estryn-Behar, M., Doppia, M.A., & Guetarni, K., 2010. Emergency physicians accumulate more stress factors than other physicians-results from the French SESMAT study. *Emerg Med J*, **28**, ss.397-410.
- Gardner, D. G. and Pierce, J. L., 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*. **23** (1), ss.50-73.
- Greenberg, J. 1990. Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*: Vol. **12**, 11-157. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graham J, Ramirez AJ, Field S ve ark. (2000) Job stress and satisfaction among clinical radiologists. *Clin Radiol*, **55**(3), ss.182-185.
- Kılınc, E., ve Ulusoy H., 2014. Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, **3**(11), ss.25-34.
- Luthans, F., Youssef, C. M., And Avolio, B. J., 2006. Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*.
- Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G., 2003. Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, **40**(6), ss.1552-1562.
- Shanafelt, T.D., Balch, C.M., & Bechamps, G.J, 2009. Burnout and career satisfaction among American surgeons. *Ann Surg*, **250**, ss.463-471.
- Shanafelt, T.D., Boone, S., & Tan, L., 2012. Burnout and satisfaction with work-life

- balance among US physicians relative to the general US population. *Arch Intern Med*, **172**, ss.1377-1385.
- Shanafelt, T.D., Oreskovich, M.R., & Dyrbye, L.N., 2012. Avoiding burnout: the personal health habits and wellness practices of US surgeons. *Ann Surg*, **2(255)**, ss.625-633.
- Shanafelt, T. D., Hasan, O., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P., 2015. Changes in burnout and satisfaction with work-life balance in physicians and the general US working population between 2011 and 2014. *Mayo Clin Proc*, **90(12)**, ss.1600-1613.
- Soler, J.K., Yaman, H., & Esteva, M., 2008. European general practice research network burnout study group. Burnout in European Family Doctors: the EGPRN study. *Fam Pract*, **25**, ss.245-265.
- Stajkovic, A. D. And Luthans, F., 1998. Social cognitive theory and self - efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*. 26, ss.63-76.
- Swami, M.K., Marthur, D.M., & Pushp, B.K., 2013. Emotion intelligence, perceived stress and burnout among resident doctors: An assessment of the relationship. *Natl Med J India*, **26**, ss.210-213.
- Vitterso, J. & Nilsen, F. 2002. The conceptual and relational structure of subjective well-being, neuroticism, and extraversion: Once again, neuroticism is the important predictor of happiness, *Social Indicators Research*, **57(1)**, 89-118.
- Vlachou, E. M., Damigos, D., Lyracos, G., Chanopoulos, K., Kosmidis, G., &

- Karavis, M., 2016. The relationship between burnout syndrome and emotion intelligence in healthcare professionals. *Health Science Journal*, **10**(5), ss.1-10.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M., 2012. Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **4** (6), ss.136-147.
- Altan H., (2009). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir çalışma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **6** (12), ss.1-17.
- Akandere, M., Acar, M. ve Baştuğ, G., (2009). Zihinsel ve fiziksel engelli çocuğa sahip anne ve babaların yaşam doyumu ve umutsuzluk düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **22**, ss.23-32.
- Akgündüz, Y., (2013). Konaklama işletmelerinde iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **11** (1), ss.180-204.
- Çavuş, M. F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S., 2015. Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. **3** (1), ss.10-20.
- Çakıcı, A., 2007. Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **16** (1), ss.145-162.
- Arlı, D., 2013. İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **3** (2), ss.69-84.

- Çakıcı, A., 2008. Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **17** (1), ss.117-134.
- Çeçen, A.R., (2008). Üniversite öğrencilerinde yaşam doyumunu yordamada bireysel bütünlük (tutarlılık) duygusu, aile bütünlük duygusu ve benlik saygısı. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*. **4** (1), ss.19-30.
- Derin, N. ve Demirel, E. T., (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin Malatya Merkez’de görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **17** (2), ss.509-530.
- Dikmetaş, E., Top, M. ve Ergin, G., (2011). Asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*. **22**, ss.1-15.
- Emin Üstün, E., (1999). Türkiye’deki radyoloji bölümleri: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Radyoloji Bölümü. *Tanısal ve Girişimsel Radyoloji Dergisi*. **5** (2), ss.8-12.
- Gündüz B., (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **1** (1), ss.152-166.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z., 2013. Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. **12** (43), ss.167-182.
- Karakelle, S. ve Canpolat. S., (2008). Tükenmişlik düzeyi yüksek ilköğretim öğretmenlerinin öğrencilere yaklaşım biçimlerinin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. **33** (147), ss.106-120.

- Kırcı Çevik, N. ve Korkmaz, O., (2014). Türkiye’de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. **7** (1), ss.126-145.
- Meme Alt Çalışma Grubu, (2005). Mamografi kalite standartları. *Türk Radyoloji Derneği Dergisi*. ss.5.
- Önen Sertöz, Ö., Binbay, İ.T. ve Elbi Mete, H., (2008). Tükenmişliğin nörobiyolojisi: Hipotalamus-pituiter-adrenal eksen ve diğer bulgular. *Türk Psikiyatri Dergisi*. **19** (3), ss.318-328.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H., 2013. Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **14** (2), ss.121-136.
- Tayfur, A. ve Çatır, O., 2013. Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. **5** (3), ss.114-134.
- Ülker Tümlü, G. ve Recepoğlu, E., (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. **3** (3), ss.205-213.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A., (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yasar University*. **17** (5), ss.2922-2937.
- Yaman, E. ve Ruçlar K., 2014. Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. **4** (1), ss.36-50.

Yıldırım, M. H. ve İçerli, L., (2010). Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik leklerinin karşılaştırmalı analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. **2** (1), ss.123-131.

Yılmaz, E. ve Aslan, H., (2013). ğretmelerin iş yerindeki yalnızlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve ğretim Dergisi*. **3** (3), ss.59-69.



Diğer Yayınlar

Afşar, L., (2012). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, A., (2010). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığa etkileri: Bir sağlık kuruluşunda uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alioğulları, Z.D., (2012). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki - bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Algın, İ., (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Atasever, M., (2013). Yıldırımın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Armutcuk, A. K., (2010). Denizli Devlet Hastanesi'nde çalışmakta olan hekim dışı sağlık personelinde tükenmişlik sendromu ve ilişkili değişkenler. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aslan, Z., (2010). Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkileri: Seyahat acentalarında bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aydın, F., (2016). Psikolojik danışman adaylarında psikolojik danışma öz yeterliği, umut ve kaygının yaşam doyumu üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bahar, E., (2006). Tükenmişlik sendromu, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarında bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Batmunkh, M., (2011). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beşyaprak, S., (2012). Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bildik, B., (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağlıyan, Y., (2007). Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çaloğlu, D.Ö., (2014). Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çaylak, E., (2014). Hemşirelerde örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık

Bilimler Enstitüsü.

Çetin Akbulut, N., (2010). Tükenmişlik sendromu ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Yüksek*

Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiper, A., (2006). Tükenmişlik sendromunun hizmet kalitesine etkisi ve çağrı merkezi

uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü.

Demir Güvenli, R., (2014). Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel

sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma. *Yüksek*

Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Demirkaya, S., (2014). Hastane acil servislerinde çalışan sağlık personelinin iş yükü ve

tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dilek, Y., (2014). Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir

araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü.

Dülger, V., (2014). Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*.

İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, E., (2011). Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. *Yüksek*

Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler

Enstitüsü.

Etiler, İ.E., (2017). Sekiz haftalık antrenmanda sözel bildirim, basketbolda turnike,

top sürme, yaşam doyumu ve özyeterlik, üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*.

Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gökoğlan, K., (2010). Kamu iç denetçilerinde tükenmişlik sendromu üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harbalıoğlu, M., (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kahya, C., (2013). Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kahveci, G., (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karacaoğlu, B. Z., (2010). Anesteziyologlar ve cerrahların iş stresi ve tükenmişlik sendromu açısından karşılaştırılması. *Uzmanlık Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dalı.

Kolay, A., (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nazlıoğlu, E. H., (2009). Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Osmanoğlu Taştan, N., (2015). Mobbing (psikolojik şiddet) algısı, tükendişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Banka alışanları üzerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oruç, ř., (2015). Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek, M., (2016). Evli bireylerde yaşam doyumunu ve psikolojik iyi oluşların çeşitli değişkenlerle incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, N., (2011). Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçınar, M., (2011). Örgütlerde yabancılaşma ile tükendişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tez*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, H., (2014). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paşa, Ö., (2015). Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü.

Polatçı, S., (2007). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz. *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ruçlar, K., (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki-Sakarya Üniversitesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Saçlı, Ç., (2011). Otel işletmelerinde tükenmişlik sendromu: Konya ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saçılık, T., (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarıkaya, P., (2007). Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sarıkaya, M., (2013). Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarioğlu, G.S., (2013). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savran, G., (2007). Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemleri üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz

Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Soycan, Ş.H., (2010). Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahinoğlu, N., (2010). Tükenmişlik sendromu ile mizaç ve karakter arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şehitoğlu, Y., (2010). Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşkıran, E., (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tecimen, M., (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tiktaş, G., (2012). Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yanık, C., (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, R.F., (2015). Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri

arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

8 Kasım dünya radyoloji günü. <http://www.haberler.com/8-kasim-dunya-radyoloji-gunu-7856128-haberi/> [erişim tarihi 15 Şubat 2017].

Acar, T., 2014, Radyoloji uzmanı olmak. <https://www.tus.com/24243/radyoloji-uzmani-olmak> [erişim tarihi 25 Şubat 2017].

Breen, D., 2013, Radyolojik görüntüleme ve kanser tedavisi.

http://www.bbc.com/turkce/haberler/2013/07/130712_kanser_radyoloji [erişim tarihi 22 Mart 2017].

Çetinkaya, Z., 2010. Tıbbın gören gözü radyoloji. *Popüler Sağlık Dergisi*, [online] 12 Kasım 2010, **45** http://www.populersaglikdergisi.com/ayinroportaji_radyoloji.htm [erişim tarihi 15 Şubat 2017].

Dünya radyoloji günü. <http://www.haberler.com/dunya-radyoloji-gunu-8939727-haberi/> [erişim tarihi 15 Şubat 2017].

Girişimsel radyoloji nedir? <http://www.tgrd.org.tr/Sayfalar/Girisimsel-Radyoloji-Nedir/140> [erişim tarihi 22 Mart 2017].

İzmir haberleri. <http://www.hurriyet.com.tr/saglik-sen-izmir-sube-baskani-ekrem-ozdemir-37193208> [erişim tarihi 12 Nisan 2017].

Radyolojinin tanımı. <http://www.istanbulbilim.edu.tr/tip-fakultesi-akademik-bolumlerimiz-radyoloji-anabilim-dali.php?sc=d&W=1366> [erişim tarihi 11 Mart 2017].

Radyoloji dalları nelerdir? <http://www.dorahospital.com/radyoloji-nedir.html> [erişim

tarihi 12 Mart 2017].

Radyoloji çalışanlarının sorunları çözüm bekliyor. http://www.turksagliksen.org.tr/radyoloji-calisanlarinin-sorunlari-cozum-bekliyor_1013.html [erişim tarihi 22 Mart 2017].

Sarıkaya, B., Girişimsel radyoloji nedir? [online], <http://www.basarsarikaya.com.tr/girisimsel-radyoloji/> [erişim tarihi 30 Mart 2017].

Tıbbın gören gözü “radyoloji” görünmeyen kahramanı radyolog. 2016.

<http://www.haberturk.com/saglik/haber/1193696-tibbin-goren-gozu-radyoloji-gorunmeyen-kahramani-radyolog> [erişim tarihi 25 Şubat 2017].

Tıpta görüntülemenin gücü artıyor. <http://www.hurriyet.com.tr/tipta-goruntulemenin-gucu-artiyor-16935598> [erişim tarihi 22 Mart 2017].

Tıpta görüntülemenin gücü artıyor. <http://www.medical-tribune.com.tr/node/4848> [erişim tarihi 12 Nisan 2017].

Türk Radyoloji Derneği kuruluş amacı. <http://www.turkrad.org.tr/hakkimizda/amac/> [erişim tarihi 05 Mart 2017].

Türk Tabipler Birliği, Basın açıklaması, 2013, <http://www.ttb.org.tr/index.php/Haberler/radyoloji-4109.html> [erişim tarihi 5 Nisan 2017].

VitalSmarts Eliminating Cultures of Silence. Position Paper. www.vital-smarts.com [erişim tarihi 17 Nisan 2017].

X-ışınlarının bulunuşu. <http://www.radyolojim.net/?pnum=9&pt=Tarih%C3%A7e> [erişim tarihi 5 Nisan 2017].