

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE TÜKENMİŞLİK  
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İHSAN İLKER ÇİTLİ**

**İSTANBUL, 2015**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**MBA-GENEL İŞLETMECİLİK**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE TÜKENMİŞLİK**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İHSAN İLKER ÇİTLİ**

**Tez Danışmanı: PROF. DR. CANAN ÇETİN**

**İSTANBUL, 2015**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**MBA-GENEL İŞLETMECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**Tezin Adı:** Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma

**Öğrencinin Adı Soyadı:** İhsan İlker ÇİTLİ

**Tez Savunma Tarihi:**

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

**Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY**  
**Enstitü Müdürü**

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

**Doç. Dr. Fatma ULUCAN ÖZKUL**  
**Program Koordinatörü**

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

**Jüri Üyeleri**

**İmzalar**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan ÇETİN

Üye:

Üye:

## TEŐEKKÜR

Bu araştırmanın her aşamasında desteği, ilgisi ve sabrıyla yanımda olan saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Canan ÇETİN'e, analiz kısmında bilgisine başvurduğum kıymetli hocam Doç. Dr. Nuri DOğAN'a, veri toplarken yardımlarını esirgemeyen rehber öğretmen arkadaşlarıma ve yazım aşamasındaki edebi katkılarından dolayı öğretmen arkadaşlarım Yelda TANRIVERDİ ile Ebru KÖYMEN'e teőekkür ederim.

Ayrıca destekleriyle çalışmam boyunca beni motive eden tüm dostlarıma ve her zorluğa göğüs gererek görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışan tüm öğretmenlere teőekkür ederim.

İhsan İlker ITLİ

İstanbul 2015

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

İhsan İlker ÇİTLİ

MBA-Genel İşletmecilik

Tez danışmanı: Prof. Dr. Canan ÇETİN

Aralık 2015, 76 sayfa

Dünyada örgütlerin verimliliği, önemi artan konulardan biridir. Çünkü kaynaklar tükenmekte ve israflar önemli kayıplara neden olmaktadır. Çalışanların psikolojik durumunu doğrudan etkileyen örgütsel sessizlik ve tükenmişlik örgütün verimliliğinin artırılmasının önündeki engellerdendir. Örgütsel sessizlik bireylerin iş hayatında fikirlerini ifade etmekten, kişisel çıkarlarına, iş arkadaşlarına veya çalıştığı yere zarar gelebilir kaygısı ile imtina etmesidir. Tükenmişlik ise bireylerin tükenme derecesini ifade etmektedir. Tükenmişliğe neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler örgütsel, kişisel, mesleki olarak birçok araştırmacı tarafından sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın amacı örgütsel sessizlikle tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olup bu amaçla İstanbul ili, Şişli ilçesinde, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik, Öğretmen

## ABSTRACT

### THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND BURNOUT: A RESEARCH

İhsan İlker ÇİTLİ

MBA

Thesis Advisor: Prof. Dr. Canan ÇETİN

December 2015, 76 pages

The efficiency of organizations is one of the subjects increasing in importance in the World. Sources are exhausted and prodigality is caused remarkable losses. Organizational silence and burnout that affect directly the psychological situations of organization employees are the obstacles to increasing the efficiency of organization. Organizational silence is to hold people back in their business lives from expressing their thoughts for the concern of damaging personal interests, co-workers or stamping grounds. However, burnout means levels of people's burnouts. There are a lot of factors causing burnout. These factors are tried to be classified by many researchers as organizational, personal and vocational.

The aim of this research is to state the relation between the organizational silence and the burnout. For this purpose, it is researched whether there is a meaningful relation between the levels of organizational silence and the burnout of the teachers working at the vocational and technical institutions in the city of İstanbul

Key Words: Organizational Silence, Burnout, Teacher

## İÇİNDEKİLER

TABLOLAR .....	ix
ŞEKİLLER .....	xi
KISALTMALAR .....	xii
SEMBOLLER .....	xiii
1. GİRİŞ .....	1
1.1 ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ .....	1
1.2 ARAŞTIRMA SORULARI .....	2
1.3 SAYILTILAR.....	2
1.4 SINIRLILIKLAR .....	3
2. SESSİZLİK.....	4
2.1. SESSİZLİĞİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ .....	4
2.2 SESSİZLİĞİN TANIMI.....	5
2.3 SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ .....	6
2.3.1 Bilişsel Çelişki .....	6
2.3.2 Sessizlik Sarmalı.....	7
2.3.3 Planlı Davranış Teorisi .....	7
2.3.4 Mum Etkisi.....	8
2.3.5 Beklenti Teorisi.....	8
2.3.6 Kendini Uyarlama Teorisi Ve Öz-izleme .....	9
2.3.7 Fayda Maliyet Analizi.....	10
2.3.8 Abilene Paradoks'u .....	10
2.3.9 Sağır Kulak Sendromu .....	11
2.3.10 Nezaket Teorileri .....	12
2.3.11 Duygusal Olaylar Teorisi.....	13
2.3.12 Atfetme Teorisi (Nedensellik).....	13
2.4 SESSİZLİĞİN NEDENLERİ.....	13
2.5 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ .....	16
2.5.1 Kabullenici (Acquiescence Silence).....	17
2.5.2 Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	17
2.5.3 Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial Silence) .....	17

<b>3. TÜKENMİŞLİK.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 TÜKENMİŞLİĞİN TANIMI.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 TÜKENMİŞLİĞİN TEORİK TEMELLERİ .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3.1 Maslach Modeli .....</b>	<b>20</b>
3.3.1.1 Duygusal tükenme .....	20
3.3.1.2 Duyarsızlaşma .....	21
3.3.1.3 Kişisel başarının azalması.....	21
<b>3.3.2 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....</b>	<b>21</b>
3.3.2.1 Durumun strese götürme derecesi .....	21
3.3.2.2 Algılanan stres düzeyi.....	22
3.3.2.3 Stres karşısındaki tepkiler .....	22
3.3.2.4 Stres karşısında verilen tepkinin sonucu .....	22
<b>3.3.3 Suran ve Shereidan Modeli .....</b>	<b>22</b>
3.3.3.1 Rol çatışması, kimlik geliştirme.....	22
3.3.3.2 Yeterliliğe karşı yetersizlik .....	23
3.3.3.3 Verimliliğe karşı durgunluk .....	23
3.3.3.4 Yeniden oluşturmaya karşı hayal kırıklığı.....	23
<b>3.4 TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5 TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.....</b>	<b>26</b>
3.5.1 Fiziksel Semptomlar.....	26
3.5.2 Duygusal Semptomlar .....	26
3.5.3 Bilişsel Semptomlar .....	26
3.5.4 Davranışsal Semptomlar .....	27
3.5.5 Motivasyonel Semptomlar .....	27
<b>4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİĞİN BİRLİKTE</b>	
<b>İNCELENDİĞİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE TÜKENMİŞLİĞİN İLİŞKİSİ</b>	
<b>HAKKINDAKİ TEORİLER .....</b>	<b>38</b>



4.4.1 Kaynak Koruma Teorisi.....	38
<b>5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>40</b>
5.1 METODOLOJİ VE YÖNTEM.....	40
5.1.1 Evren ve Örneklem .....	40
5.1.2 Araştırmanın Modeli .....	41
5.1.3 Araştırmanın Hipotezleri .....	42
5.1.4 Veri Toplama Araçları.....	42
5.1.4.1 Örgütsel sessizlik ölçeği.....	43
5.1.4.2 Örgütsel tükenmişlik ölçeği .....	43
5.1.5 Verilerin Analizi .....	44
<b>5.2 BULGULAR.....</b>	<b>44</b>
5.2.1 Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği.....	44
5.2.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	45
5.2.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	47
5.2.4 Örgütsel sessizlik ölçeğinin madde analizi sonuçları .....	51
5.2.5 Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları.....	53
5.2.6 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri .....	54
5.2.7 Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ...	56
5.2.8 Öğretmenlerin Tükenmişlik Durumlarına İlişkin Bulgular .....	63
5.2.9 Örgütsel Sessizlikle Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon .....	71
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>73</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>86</b>
EK A.1: MEB UYGULAMA İZİN YAZISI .....	86
EK A.2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ .....	87
EK A.3: MASLACH ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ.....	88
EK A.4: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ İZİN BELGESİ.....	89
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>90</b>

## TABLULAR

Tablo 2.1: Örgütsel sessizliğin nedenleri .....	15
Tablo 2.2: Örgütsel sessizlik türleri .....	16
Tablo 4.1: Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar .....	29
Tablo 4.1: Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar (devamı).....	29
Tablo 4.2: Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar .....	34
Tablo 4.2: Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar (devamı).....	35
Tablo 4.3: Örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin birlikte incelendiği araştırmalar.....	37
Tablo 5.1: Evren ve örnekleme oluşturan öğretmenler ait sayısal veriler .....	40
Tablo 5.2: Örgütsel sessizlik ölçeği ilk varimax döndürmesi .....	45
Tablo 5.3: Örgütsel sessizlik ölçeği son varimax döndürmesi.....	46
Tablo 5.4: Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi sonuçları .....	47
Tablo 5.5: Maslach tükenmişlik ölçeği ilk varimax döndürmesi.....	48
Tablo 5.6: Maslach tükenmişlik ölçeği son varimax döndürmesi.....	50
Tablo 5.7: Maslach tükenmişlik ölçeği faktör analizi sonuçları .....	50
Tablo 5.8: Örgütsel sessizlik ölçeği madde analizi sonuçları .....	52
Tablo 5.9: Maslach tükenmişlik ölçeği madde analizi sonuçları .....	53
Tablo 5.10: Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı .....	55
Tablo 5.11: Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarına ait betimsel istatistikler.....	56
Tablo 5.12: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları .....	57
Tablo 5.13: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre Bağımsız iki örneklem t testi sonuçları.....	57
Tablo 5.14: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları .....	59
Tablo 5.15: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları.....	60
Tablo 5.16: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının branşa göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları .....	60
Tablo 5.17: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	61

Tablo 5.18: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları .....	62
Tablo 5.19: Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyut puanlarına ait betimsel istatistikler..	63
Tablo 5.20: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları .....	64
Tablo 5.21: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları.....	64
Tablo 5.22: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları .....	65
Tablo 5.23: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları.....	66
Tablo 5.24: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının branşa göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları .....	67
Tablo 5.25: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları .....	68
Tablo 5.26: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	70
Tablo 5.27: Maslach tükenmişlik ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki korelasyon analizi sonuçları .....	71

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Örgüt içinde konuşmanın kavramsal şeması .....	9
Şekil 5.1: Araştırmanın modeli .....	41
Şekil 5.2: Örgütsel sessizlik ölçeği yamaç birikinti grafiği .....	46
Şekil 5.3: Maslach tükenmişlik ölçeği yamaç birikinti grafiği .....	49



## KISALTMALAR

KMO	:	Kaiser-Mayer-Olkin
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
TDK	:	Türk Dil Kurumu



## SEMBOLLER

Anlamlılık düzeyi	:	$p$
Ortalama	:	$\bar{X}$
Örneklem/gruptaki örneklem sayısı	:	$n$
Standart sapma	:	$SS$
Varyans değeri	:	$F$
t değeri	:	$t$



## 1. GİRİŞ

Örgütsel sessizlikle ilgili tükenmişliğini ilişkisi konulu bu çalışmanın amacı örgütsel sessizlikle tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olup bu bağlamda giriş bölümünde araştırmanın amaç ve önemine, araştırma sorularına, sayıtlara değinilecektir. İkinci bölüm olan sessizlik bölümünde, örgütsel sessizliğin örgütler açısından önemine, örgütsel sessizliği açıklamak için araştırmacılar tarafından geliştirilmiş modellere, neden olan faktörlere ve türlerine değinilecektir. Üçüncü bölüm olan tükenmişlik bölümünde, tükenmişliğin örgütler açısından önemine, tükenmişliği açıklamak için araştırmacılar tarafından geliştirilmiş modellere, neden olan faktörlere ve türlerine değinilecektir. Dördüncü bölümde, örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin incelendiği araştırmalar özetlenmeye çalışılacaktır. Beşinci bölüm olan araştırma bölümünde, araştırmanın evren ve örnekleme hakkında sayısal verilere, yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin geçerlik güvenirlik analizlerine, betimsel istatistiklere ve korelasyon analizlerinin sonuçlarına yer verilecektir. Son bölüm olan altıncı bölümde ise elde edilen analiz sonuçları özetlenerek, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik hakkında araştırmadan elde edilen bulgular ışığında önerilerde bulunulmaya çalışılacaktır.

### 1.1 ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik örgütte çalışan bireylerin, verimini etkileyebilecek kavramlardandır. Bu nedenle bu iki olgunun iyi analiz edilmesi ve nedenlerinin tespit edilerek ortadan kaldırılmaya çalışılması örgüt için önemlidir.

Örgütsel sessizlik, örgütün amaçlarına ulaşmasının önünde engeller yaratabilmekte, örgütün verimliliğini düşürmekte ve kaynakların etkin kullanımını engellemektedir. Bu nedenle işgörenlerin, fikirlerini ve bilgilerini söylemekten neden kaçındığının araştırılması ve çözüm yollarının üretilmesi önem taşımaktadır. Literatürde öğretmenlerin sessizlik düzeyleri üzerine yeterli çalışmanın bulunamamış olması bu konunun araştırılmaya değer olduğunu göstermektedir.

Tükenmişlik kavramı ise örgütün verimliliğini düşürebilecek olgular arasında önemli bir yere sahiptir. Örgütteki bireylerin performanslarının düşmesine, dolayısıyla örgütün zarar görmesine neden olmaktadır. Akademisyenler ve öğretmenler üzerinde tükenmişlik kavramı ile ilgili çalışmalar yapılmasına rağmen, örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin ilişkisinin birlikte incelendiği çok sayıda araştırmaya rastlanmamıştır.

Sonuç olarak örgütsel sessizlik ve tükenmişlik öğretmenleri etkileyerek, öğretmen verimliliğini ve eğitimin kalitesini düşürmektedir. Bu nedenle araştırılması, nedenlerinin belirlenmesi ve çözüm önerileri üretilmesi önem taşımaktadır.

## **1.2 ARAŞTIRMA SORULARI**

Araştırma kapsamında, demografik değişkenlerin, örgütsel sessizliğin ve tükenmişliğin ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Bu amaçla cevap aranacak araştırma soruları şu şekildedir:

- i) Öğretmenler örgütsel sessizlik yaşamakta mıdır?
- ii) Öğretmenler tükenmişlik yaşamakta mıdır?
- iii) Demografik değişkenlerle örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- iv) Örgütsel sessizlikle tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

## **1.3 SAYILTILAR**

Araştırmanın sayıltıları aşağıdaki gibidir:

- i) Araştırmaya katılan öğretmenler, anket maddelerindeki yargıları doğru anlayıp cevaplayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeydedirler.
- ii) Araştırmanın yöntemi, hedeflenen bulgulara ulaşmak için uygun bir yöntemdir.
- iii) Uygulanan anketlerin ilk kısmında öğretmenlere anket ve araştırmanın amacı hakkında bilgi verilerek, cevapların objektif olması sağlanmıştır.
- iv) Uygulanan anketlerde öğretmenlerden kimlik bilgilerinin istenmemesi anketi daha özgür ve gerçekçi cevaplamalarını sağlayacaktır.



## 1.4 SINIRLILIKLAR

Araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde sıralanabilir:

- i) Örneklem, İstanbul ili Şişli ilçesinde mesleki ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerden oluşturulmuştur.
- ii) Elde edilen veriler sadece anketi gönüllü olarak cevaplayan öğretmenlerden elde edilmiştir.
- iii) Zaman ve mali kaynak kısıtları nedeniyle örneklem büyüklüğü sınırlı tutulmuştur.

1. Bölüm olan Giriş bölümünde, araştırmanın amaç ve önemine, problem durumuna, sayıtlara ve sınırlılıklara değinilmiştir. 2. Bölüm olan Sessizlik bölümünde, örgütsel sessizlikle ilgili literatür taramasına değinilecektir.

## 2. SESSİZLİK

Bu bölümde, örgütsel sessizliğin, örgüt için önemi, tanımı, örgütsel sessizliğin teorik temelleri, nedenleri ve türlerine değinilecektir.

### 2.1. SESSİZLİĞİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Örgütün en önemli bileşenlerinden biri çalışan bireylerdir. Ruhsal olarak kendini iyi hissetmeyen bireylerin yürüttüğü işin kalitesi düşmektedir. Örgütsel sessizlik ise günden güne rekabetin yoğunlaştığı dünyada örgütün verimliliğini düşürecek önemli kavramlardan biridir.

Çalışanların problemler, hakkında konuşmaktan kaçınması veya fikirlerini ifade etmeyerek kendilerine saklamaları, örgütün amaçlarına ulaşmasının önünde engeller oluşturabilecek bir durumdur. Morrison ve Milliken (2003) çalışanların sessizliği tercih etmesi sonucunda örgütte personel devir hızında istenmeyen artışlar, işe karşı isteksizlik ve uzun vadede farklı olumsuz sorunlar doğurabileceğine değinmiştir. Taşkiran (2010) sessizliğin, değişim, ilerleme ve yaratıcılığın önünde engeller doğurabileceğine dikkat çekmiştir.

Bu nedenle örgütsel sessizliğe neden olan etmenler yöneticiler tarafından iyi tahlil edilerek ortadan kaldırılmalıdır. Aksi takdirde çalışanların iletişim kurarak çözme kapasitesine sahip olduğu problemler çözülmemeyerek, örgütün verimliliği, gelişimi ve amaçlarına ulaşmasının önünde engeller oluşacaktır.

## 2.2 SESSİZLİĞİN TANIMI

Sessizliğin kelime anlamı, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olarak geçmektedir (TDK, 2015). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi kelime anlamı olarak sessizlik, sesin olmaması durumunu ifade etmektedir. Alan yazında farklı disiplinler (psikoloji, felsefe, sosyoloji, antropoloji vb.) sessizliği farklı yönlerden ele almış ve incelemiştir. Ayrıca sessizliğin farklı kültürle farklı anlamlara geldiğini ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Bir kültürde sessizlik bireyin saygı gösterme yöntemi olabilirken, başka bir kültürde sessizlik umursamama gibi anlamlara gelebilmektedir. Örgütsel sessizlik kavramı ise örgütteki bireylerin düşüncelerini ve fikirlerini söylemek yerine sessiz kalmayı tercih etme nedenleri üzerinde durmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütün potansiyel sorunlarıyla ilgili fikir ve endişelerini dile getirmeyip kendilerine sakladıkları kolektif bir fenomendir.

Örgütsel sessizlik; bireylerin örgütlerindeki şartlar hakkındaki davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleriyle ilgili gerçek ifadelerini, değişim yaratma veya önlem alma kapasitesine sahip kişilere söylemekten çekinmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre iletişim; örgütsel şartları düzeltmeye yönelik hiçbir arzu yansıtmıyorsa veya insanları, şartları iyileştirme yeteneğine sahip olduklarını algılamaya yönelmiyorsa, sessizliği kırmaya yönelik bir girişim oluşturmaz (Pinder & Harlos, 2001: 331).

Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin ikili beş fonksiyonu olduğunu belirtmiştir:

- i) İnsanları bir araya getirir ve birbirinden uzaklaştırır.
- ii) İnsan ilişkilerini bozabilir, düzeltebilir.
- iii) Bilgi verici ve gizleyici olabilir.
- iv) Derin düşüncelerin ya da hiç düşünmemenin işareti olabilir.
- v) Muhalefetin ve onaylamanın bir işareti olabilir.

Çakıcı'ya (2010) göre ise sessizliğin tanımı şu şekildedir: Örgütsel sessizlik, işgörenlerin iş veya işyeriyle ilgili teknik ve davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları olarak tanımlanabilir.

Her örgütte çalışanların örgüt hakkındaki konularda konuşma isteği potansiyel olarak mevcuttur. Ancak bu konuşmanın bireysel ve mesleki sonuçları, olumsuz olabilir endişesiyle konuşmaktan imtina ederler. Örgütsel sessizlik görüş, bilgi ve fikirlerin bilinçli olarak yöneticilerden gizlenmesini kapsar (Durak, 2012:45).

Alan yazındaki tanımlarda, örgütsel sessizliğin, çalışanlar tarafından bilinçli olarak tercih edildiğinin ve bir amaçla yapıldığının üzerinde durulmuştur.

## **2.3 SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ**

Örgütsel sessizlik, alan yazında birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve farklı teorilere dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde araştırmacıların örgütsel sessizliği açıklamak için oluşturduğu teorilere ana hatlarıyla değinilecektir.

### **2.3.1 Bilişsel Çelişki**

Bilişsel çelişki teorisinin ana fikri, bireylerin düşünce, duygu ve davranışları arasında bir tutarlılık olmasını istedikleri ve bu tutarlılığı bozacak durumlardan kaçınma eğiliminde olduklarıdır. Teoriye göre bireyin inançları ile davranışları arasında ne kadar fark olduğu stres düzeyini etkilemektedir. Eğer bireyin düşünce ve duyguları ile davranışları tutarlı ise benzerlik, düşünce duygu ve davranışları arasında fark var ise çelişki durumu ortaya çıkmaktadır. Çelişki durumu ortaya çıktığında bireylerin yaşadığı gerilim sebebiyle stres düzeyleri artmaktadır. Stresten kaçınmak isteyen birey düşünce, duygu veya davranışlarını değiştirerek bu bilişsel çelişkiden kaçınma eğilimindedir (Festinger, 1957).

### 2.3.2 Sessizlik Sarmalı

Bireyler, çevrelerini gözlemlediklerinde, kendi fikirleri yaygınlaşıyorsa ve diğerleri tarafından tutuluyorsa, fikirlerini toplum için daha kendine özgüvenli şekilde dile getirirler. Buna karşılık eğer bireyler, kendi fikirlerinin toplum tarafından kabul edilmediğinin farkına varırlarsa, fikirlerini toplum içinde ifade ederken daha ketum bir tavır benimseme eğiliminde olurlar. Buradan da anlaşıldığı gibi, dile getirilen ilk fikrin temsilcileri çok daha fazla konuşurken, ikinci fikrin temsilcileri sessiz kalırlar, bu da çevre üzerinde belli bir etki yaratır. Bu şekilde desteklenen bir fikir gerçekte olduğundan daha güçlü görünürken, baskılanmış olarak tanımlanan fikir de gerçekte olduğundan daha zayıf görünecektir. Sonuç olarak bir fikir, yerleşik hale gelip hakim tutum haline gelirken diğer fikir, bastırılıp herkes tarafından terkedilene kadar sürecek, bireyleri, fikirlerdeki değişiklikleri algılamaya ve başkalarının yaptığı şeyi taklit etmeye, teşvik eden bir spiral sürecini başlatacaktır (Noelle-Neumann, 1977, s. 144). Noelle-Neumann bu sosyal psikolojik mekanizmayı tanımlamak için sessizlik sarmalı terimini önermiştir.

### 2.3.3 Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisi, belli bir amaca yönelmiş ama tamamen bireyin kontrolünde olmayan davranışları açıklar. Teorinin dikkat çektiği ilk kavram “davranışsal niyettir.” Davranışsal niyet bireyin davranışı gerçekleştirip, gerçekleştirmeyeceğini belirleyen, o davranış hakkındaki eğilimlerini belirtmektedir. Teoriye göre niyeti etkileyen 3 temel faktör vardır:

- i) Bireyin o davranışa yönelik tutumları niyeti etkiler.
- ii) Öznel normlar (bireyin üzerinde topluma tarafından yaratılan baskı) niyeti etkiler.
- iii) Bireyin davranış üzerinde algıladığı kontrol (bireyin davranışı gerçekleştirme kontrolünün ne kadarının kendine ait olduğu ile ilgilidir) niyeti etkiler.

Sonuç olarak, belirli bir davranışı sergilemeye ilişkin tutum ne kadar olumluysa, ve sosyal baskının davranışlar üzerinde algılanan kontrolü ne kadar fazlaysa, bireyin bu davranışı sergilemeye ilişkin niyeti de o kadar güçlü olacaktır (Ajzen, 1991, ss. 188-189).

Bireyin konuşma veya sessiz kalma davranışı teoriye göre şöyle açıklanabilir: Eğer bireyin sessizliği bozmaya ilişkin tutumu olumsuz ise, sosyal baskı sessizliği bozmaması yönünde ise ve ses çıkarmak üzerine algılanan kontrol düzeyi düşük ise, birey sessiz kalmayı tercih edebilir.

### **2.3.4 Mum Etkisi**

Bireyler, bireysel rahatsızlıklardan kaçınmak amacıyla, alıcıların defansif yanıtları sebebiyle ve negatif bireysel sonuçlardan kaçınmak amacıyla kötü haberleri vermeyi geciktirdiklerinde mum etkisi ortaya çıkar (Dyne, ve diğ., 2003).

Mum etkisi, olumsuz bildirim vermedeki isteksizlik olarak da tanımlanmaktadır. Diğer bireyler ile ilişkilerin zarar görmesi, üstlerden korkma, veya sorumluluk almaktan kaçınma gibi nedenlerle mum etkisi oluşabilmektedir. Yapılan çalışmalar, çalışanların üstlerine olumsuz durumlarla ilgili bilgi vermeleri gerektiği zaman, huzursuzluk hissettiğini ortaya koymuştur (Rosen & Tesser, 1970, s. 254).

### **2.3.5 Beklenti Teorisi**

Vroom'un beklenti teorisi, insanların bazı hedefler veya bazı sonuçlar elde etme eğiliminde olduğu fikrine dayanmaktadır. Bireyler böyle yaparak tatmin duygularını deneyimlemeyi ummaktadırlar. Valans terimi sonuçlara ulaşmayla ilgili bu duyguyu ifade etmektedir. Eğer pozitif valans varsa sonuca ulaşmak tercih edilir, eğer negatif valans söz konusu ise sonucu elde etmek tercih edilmez. Sonuçlar başlı başına valans oluşturabilir veya sonuçlar tatmin/tatminsizlik duygularına yol açacak başka sonuçlara götüreceği için valansa sahip olabilir. Örneğin bireyin elde ettiği kazançlar doğal olarak bir insanı tatmin ederken, bir başkasını satın alınan spor arabasının ödemelerini bitireceği anlamını taşıdığı için tatmin edebilir (Miner, 2005).

### 2.3.6 Kendini Uyarlama Teorisi Ve Öz-izleme

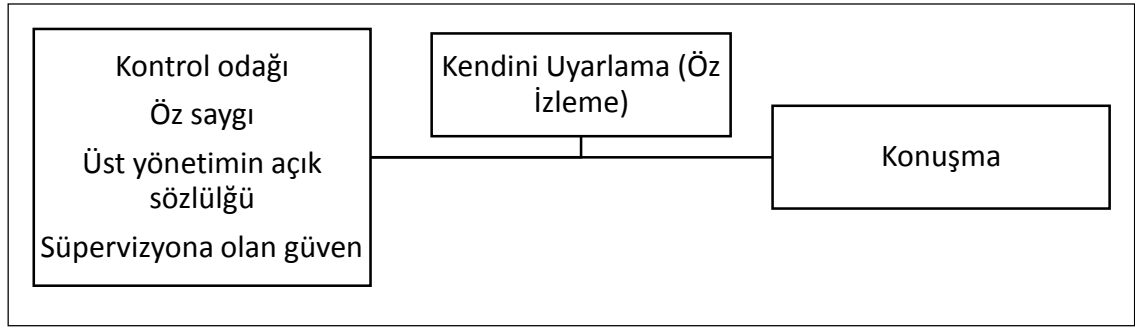
Self-monitoring terimi alan yazında birkaç şekilde Türkçeleştirilmiştir. Bunlardan en sık rastlananları kendini uyarlama ve öz-izlemedir.

Budak (2005)'e göre öz izleme kişinin kendi davranışlarını gözlemesi, değerlendirmesi ve durumun gereklerine uygun olarak ayarlamasıdır.

Yüksek, kendini uyarlama düzeyine sahip bireyler, sosyal ortamlarda iyi bir imaj yaratmak uğruna, ortamdaki edindikleri ipuçları ile davranışlarını değiştirebilen kişilerdir. Düşük, kendini uyarlama düzeyine sahip olan bireyler ise düşünce ve duygularını olduğu gibi yansıtmaya eğilimindedir (Premeaux & Bedeian, 2003, s. 1542).

Premeaux (2003) çalışmasında kendini uyarlamamanın çalışanların konuşmasına etkisini Şekil 2.1'deki gibi açıklamıştır.

#### Şekil 2.1: Örgüt içinde konuşmanın kavramsal şeması



Kaynak: (Premeaux & Bedeian, 2003).

Şema 2.1'den anlaşılacağı gibi Premeaux (2003) kendini uyarlama davranışının, konuşmanın yönünü ve şeklini tayin ederken kullanıldığını ifade etmiştir.

### **2.3.7 Fayda Maliyet Analizi**

Fayda/maliyet analizleri sadece ekonomik açıklamalar yapmak için kullanılan bir yöntem değildir. Bireylerin çevrelerindeki bireylerle olan sosyal ilişkilerini düzenlerken de bu yöntemi kullandığı davranış bilimleri alanında görülmektedir. Bireyler, liderin/yöneticinin davranışlarından ve geçmiş deneyimlerinden faydalanarak, konuştuklarında elde edecekleri kazanım ve kayıpları hakkında değerlendirmeler yaparak karar verir (Milliken & Morrison, 2003, s. 1566).

Çalışanlar konuşup konuşmamaya karar verirken, elde edecekleri kazanım ve kayıpları tartarak, konuşmanın olası bedelini hesaplayarak, fayda maliyet analizi yaparlar. Konuşarak nasıl bir sonuçla karşılaşacaklarını değerlendirirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1539).

### **2.3.8 Abilene Paradoks'u**

Sessizliği açıklamak için kullanılan bir diğer teori de Abilene Paradoks'udur. Bu teori Harvey tarafından tanımlanmıştır. Harvey sıcak bir günde öğleden sonra ailesi ile verandada otururken, kayınpederi Abilene kasabasına yemek için gitme fikrini ortaya atmıştır. Ailenin diğer bireyleri sıcak bir günde klimasız araçları ile 53 mil uzaklıktaki Abilene kasabasına yemeğe gitme fikrine sıcak bakmasalar da, gruptaki diğer bireylerin istediğini düşündükleri için, gerçek fikirlerini söylememişlerdir. Dört saat ve 103 millik yolculuk sonrası grubun tüm üyeleri yorgun ve sıcaktan bunalmış halde eve döndüklerinde, birbirlerine aslında bu planı başından beri istemediklerini ama grubun diğer üyeleri istiyor olabilir düşüncesi ile fikirlerini belirtmediklerini itiraf edebilmişlerdir (Harvey, 1988).

Abilene Paradoks'unun altını çizdiği nokta, uzlaşmalardaki itimat ve/veya fikir birliğinin bazen grup için veya organizasyon için seçim yaparken riskli bir yöntem olduğudur. Bu paradoks özellikle bireylerin, şahsen alternatif seçeneklerin daha iyi olacağını düşündüğü durumlarda, uzlaşma yönetilirken veya kabul edilebilir bir seçime ulaşmaya çalışılırken, ortaya çıkan toplu yetersizliği vurgulamaktadır (Harvey, ve diğ., 2004, s. 216).



Abilene Paradoks'unun ağına yakalanmış örgütleri diğerlerinden ayırın asıl belirti çatışma yönetimindeki yetersizlikler değil uzlaşma yönetimindeki yetersizlikleridir. Bu yetersizlik etkin olarak altı alt belirti ile ifade edilir (Harvey, 1988):

- i) Örgüt üyeleri, şahsen durumun ya da problemin niteliği ile karşılaşmış olan bireyler olduklarını kabul ederler.
- ii) Örgüt üyeleri, şahsen karşılaştıkları durum ya da problemle uğraşması gereken basamaktaki bireyler olduklarını kabul ederler.
- iii) Örgüt üyeleri, tam olarak arzularını ve/veya düşüncelerini birbirlerine iletmede başarısız olurlar. Hatta tam tersini yaparlar, böylece birbirlerinin toplu gerçeği yanlış algılamasına yol açarlar.
- iv) Bunun gibi yanlış ve gerçersiz bilgilerle toplu tercihler yapan örgüt üyelerinin bu durumu; yapmak istedikleri şeyin aksine eylemler yapmalarına neden olur ve böylece varılan sonuç örgütün amaç ve gayesine ters etki eder.
- v) Örgüt üyeleri amaçlarına zararlı eylemler gerçekleştirdikleri için, örgütleri ile ilgili; kızgınlık, öfke ve memnuniyetsizlik deneyimlerler. Bu durumun neticesinde güvendikleri tanıdıklar ile alt gruplar oluşturarak diğer alt grupları örgütün açmazları için suçlarlar.
- vi) Son olarak örgüt üyeleri asıl konu olan uzlaşma yönetimindeki yeteneksizlikleriyle ilgilenmezlerse bu döngü kendini tekrar eder.

Harvey'in tanımını yaptığı Abilene Paradoks'unda görüleceği üzere örgüt üyeleri grubun hakkındaki çıkarımları nedeniyle, bazen gerçek fikirlerini söylemek yerine grubun genelinin isteği olduğunu düşündükleri fikri söyleyebilir ya da sessiz kalabilirler.

### **2.3.9 Sağır Kulak Sendromu**

Pierce (1998) iş yerindeki cinsel taciz şikayetleri ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların ve yönetimin taciz şikayetleri karşısında neden sağır kulak sendromu yaşadığını araştırmıştır. İş görenlerin bazı durumlarda örgüt içinde gördükleri, duydukları olumsuz durumlar karşısında görmezden gelme veya duymazdan gelme davranışı geliştirmelerini sağır kulak sendromu olarak tanımlamıştır. Sağır kulak sendromunun oluşmasında etkili olan faktörleri üç ana başlıkta toplamıştır.

- i) Yetersiz örgütsel politikalar ve prosedürler sağır kulak sendromuna neden olabilir.

ii) Şikayetlerle yüzleşmede yapılan davranış hataları için idari reaksiyonlar ve rasyonelleştirmeler sağır kulak sendromuna neden olabilir.

iii) Cinsel tacizle ilgili belirsiz tanımlar, sağır kulak sendromuna neden olabilir.

### **2.3.10 Nezaket Teorileri**

Nezaket teorileri, sosyal uyumu muhafaza etmek ve ilerletmek amacıyla iletişim stratejilerinden nasıl yararlanılacağı üzerinde durmaktadır (Culpaper, 1996, s. 349).

Nezaket teorilerinin sessizlik kavramı ile olan ilişkisine gelindiğinde ise, nezaket araştırmalarında kısmen, sessizlik kavramına da değinilmiştir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım tercih edildiğinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkabilecek zahmet, sıkıntı ya da sorun ile karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır.

Japon öğrenciler ve Avusturalyalı öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışma bazı durumlarda öğrencilerin değişik sebeplerle sessizliği tercih ettiğini ortaya koymuştur. Öğrenciler itibarlarını korumak için sessiz kalabilmektedir. Öğrenciler ikinci dili konuşma konusundaki yetersizliklerinden çekindikleri için sessiz kalabilmektedir. Öğrenciler ile yapılan röportajlar, itibarı korumak için öğrencilerin sessizliği bir strateji olarak kullandığını ortaya koymuştur. Ayrıca öğrenciler zayıf hafızalarından korktukları için de sessizliği tercih etmektedir. Öğrenciler doğru yanıtlar vermek zorunda hissettikleri için veya yanlış cevaplar verdiklerinde öğretmenden gelebilecek negatif geri bildirimlerden kaçınmak için de sessizliği tercih edebilmektedirler. Ayrıca Japon öğrenciler iyi hazırlanmadan ya da konuyu tam anlamıyla kavramadan konuşmaktansa sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışmada sessizlik ve nezaketin ilişkisi sadece kullanıcı perspektifinden değil, alıcıların bakış açısından da göz önünde bulundurularak incelenmiştir (Nakane, 2006).

### **2.3.11 Duygusal Olaylar Teorisi**

Duygusal olaylar teorisi, duygusal deneyimlerin neden, sonuç ve yapısını inceleyerek duyguların bireylerin davranışlarında yarattığı etkileri ortaya çıkartmaya çalışmıştır. Teorinin temel dayanağı, bireylerin duygusal deneyimlerinin, örgütsel davranışları üzerinde etkileri olduğudur. Duygusal deneyimlerin davranışsal ve tutumsal sonuçları vardır. Duygusal deneyimlerin iş tatmini üzerinde etkisi vardır. Bu etki tutumların duygusal yönüyle uyumaktadır (Weiss & Cropanzano, 1996).

### **2.3.12 Affetme Teorisi (Nedensellik)**

Nedensellik yükleme (atfetme), bireylerin, diğer bireylerin davranışlarının altında yatan düşünceleri analiz etmesidir (Can, ve diğ., 2006 s:54).

Van Dyne ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmada, üstlerin astların ve aynı düzeyde çalışanların hareketlerini incelemek suretiyle, bu gruplarda algılanan ve atfedilen güdüler üzerine çalışarak, örgütsel sessizlik ve altında yatan güdüleyicilerle ilgili sonuçlar elde etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda: Doğru affetme olduğunda işgörenin motivasyon beklentileri ile gözlemlenen motivasyonun aynı düzeyde olduğunu, yanlış affetme olduğunda ise motivasyon beklentileri ile gözlemlenen motivasyon düzeylerinde fark oluştuğunu ortaya çıkarmışlardır.

## **2.4 SESSİZLİĞİN NEDENLERİ**

Milliken ve arkadaşlarının (2003) yaptığı bir çalışmada çalışanların genelde işle ilgili bir konuyu patrona veya amire aksettirmedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanlar bazı konularda üstlerle ya da patronla konuşmayı tehlikeli ve beyhude bir çaba olarak görmektedirler. Konuşmayı örgütte çekişme yaratacak olumsuz bir tavır olarak algılamaktadırlar. İşgörenler sadece patronları ve amirleri tarafından sorunlu birey olarak algılanmaktan korktukları için değil, iş arkadaşları tarafından da sorunlu birey olarak algılanma korkusu taşıdıkları için konuşmamayı tercih edebilirler. Aynı çalışmada çalışanların, bir konuyu dile getirip getirmeme kararını vermeden önce iki noktaya önem

verdikleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki konuşmaya karar verdiklerinde potansiyel negatif sonuçlarını gözden geçirirler, ikincisi “Bu konuyu dile getirirsem başıma ne gelir?” diye geçmiş deneyimlerden ve yaşantılardan yola çıkarak bir değerlendirme yaparlar.

Sessizlik, suçlama, intikam alma ve üstünlük sağlama gibi nedenler ile de kullanılabilir. Çalışanlar olumsuz bilgiyi kendileri iletilip suçlanma riskiyle karşılaşmaktansa, sessiz kalıp bu bilgiyi bir başkasının iletmesini tercih edebilirler. Bazı durumlarda ise çalışanlar belli konularda sessiz kalarak intikam alma veya misilleme yapma eğiliminde olabilirler (Durak, 2012, s. 61).

Perlow ve arkadaşları (2009) sessizliğin iki temel nedeni olduğunu öne sürmüşlerdir: Bunlardan ilki, ilişkileri koruma arzusudur. Çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileri ve patronlarıyla ilişkilerinin olumsuz etkilenmesinden korktukları için sessiz kalmayı tercih ederler. İkincisi, görevleri bitirme arzusudur. Çalışanların özellikle kısıtlı süreye sahip oldukları durumlarda, işlerin aksamaması ve daha hızlı yürümesi adına sessizliği tercih edebilmektedir.

Başka bir araştırma ise bireylerin sesini çıkartmadan önce bir hızlı bir değerlendirme yaparak olası duygusal riskleri değerlendirdiğini ortaya koymuştur. Çalışanlar, konuştukları zaman duygusal yönden örselenmek utandırılmak veya incinme duygularından hangisini ne kadar yaşayacaklarına dair hızlı bir hesaplama yapıp, konuşmaya öyle karar verirler (Edmonson & Detert, 2005).

Eroğlu ve diğerleri (2011) alışmalarında alan yazındaki diğer çalışmaları tarayarak sessizliğin nedenleri hakkında bir liste oluşturmaya çalışmışlardır. Tablo 2.1’de bu liste gösterilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 2.1: Örgütsel sessizliğin nedenleri**

<b>rgtsel faktörler</b>	<b>Yönetsel faktörler</b>	<b>Bireysel faktörler</b>	<b>Ulusal ve kültürel faktörler</b>
Adaletsiz alışma ortamı	Yöneticiden olumsuz geribildirim korkuları	Güven eksikliği	Kültürel yapı ve normlar
Sessizlik iklimi	İş ve işgörene olan önyargılı inanışlar	Konuşmanın riskli bulunması	Güç mesafesi
Örgüt kültürü	Yöneticinin yapısı	İzolasyon korkusu	
	Yönetimin ekibinin homojenliği	Geçmiş tecrübeler	
		İlişkilerin zedelenme korkusu	
		Karakter zellikleri	

*Kaynak:(Eroğlu, ve diğer., 2011)’dan tablolaştırılmıştır.*

Tablo 2.1’den de anlaşılacağı üzere Eroğlu sessizliğin nedenlerini örgütsel, yönetsel, bireysel ve ulusal/kültürel nedenler olarak sınıflandırmıştır.

## 2.5 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ

Sessizlik türleri ile ilgili alan yazında farklı fikirler bulunsa da en çok kullanılan Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan sessizliğin ve sesini çıkartmanın belirlendiği 3 sessizlik türüdür. Kabullenici korumacı ve korunmacı sessizlik olarak 3 sessizlik türü belirlenmiştir. Tablo 2.2’de bu sessizlik türleri açıklanmaya çalışılacaktır.

**Tablo 2.2: Örgütsel sessizlik türleri**

<b>DAVRANIŞIN TİPİ</b> Çalışan sessizliği.	<b>ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ</b> Kasten işle ilgili düşüncelerin esirgenmesi.	<b>ÇALIŞAN SESİNİ ÇIKARMASI</b> Kasten işle ilgili düşüncelerin söylenmesi.
<b>İLGİSİZ DAVRANIŞ</b> Vazgeçme/boyun eğmeye bağlı fark yaratamayacağı hissetme.	<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b> Vazgeçmeye dayalı olarak fikirlerini esirgeme. Fikirlerini değişiklik yapabilmek kapasitesinin düşük olduğuna inandığı için kendine saklama.	<b>KABULLENİCİ SESİNİ ÇIKARMA</b> Boyun eğmeye bağlı olarak desteklenecek fikirleri söyleme. Grubun fikrini kendini yetersiz hissettiği için kabul etme.
<b>KENDİNİ KORUMACI DAVRANIŞ</b> Kendini ve diğerlerini koruma odaklı davranışlar.	<b>KORUNMACI SESSİZLİK</b> Problemler hakkındaki fikirlerini korktuğu için kendine saklamak. Kendini koruma amaçlı gerçekleri görmezden gelmek.	<b>KORUNMACI SESİNİ ÇIKARMA</b> Kendini korumak için dikkati başka yöne yöneltecek fikirler. Kendini korumak için diğerlerine odaklanan fikirler ortaya atma.
<b>DİĞERLERİ ODAKLI DAVRANIŞ</b> Dayanışma hissine dayalı fedakâr davranışlar.	<b>KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> Gizli bilgileri söylememek. Şahsi bilgileri, örgüt menfaatleri için kendine saklama.	<b>KORUMA AMAÇLI SESİNİ ÇIKARMA</b> Sorunların çözümü için işbirliğine yönelik fikirler dile getirme. Örgütün menfaatleri için yapıcı çözümler öne sürme.

*Kaynak: (Dyne, ve diğ., 2003)’dan tablolatırılmıştır.*

Tablo 2.2’den anlaşılacağı gibi 3 tip örgütsel sessizlik ve 3 tip sesini çıkarma belirlenmiştir (Dyne, ve diğ., 2003).

### **2.5.1 Kabullenici (Acquiescence Silence)**

Kabullenici sessizlik vazgeçmişliğe ve grubun değişim yaratabilme kapasitesine inanmamaya dayalı olarak, bilgileri kendine saklamayı ifade eden kasıtlı pasif bir davranıştır (Dyne, ve diğ., 2003). Bireylerin durumu kabullenmesi söz konusudur. Durumu değiştirmeye veya açıkça konuşmaya yönelik bir çabaları olmaz.

Kabullenici sessizlik, öğrenilmiş çaresizliğe benzerlik göstermektedir. Yaşantıları sebebiyle öğrenilmiş çaresizlik yaşayan bireyler, kabullenici sessizlik yaşamaya daha yatkındırlar (Çakıcı, 2010).

### **2.5.2 Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)**

Korunma amaçlı sessizlik, kendini koruma ve uzak durma güdülerini içinde bulunduran bir sessizlik türüdür. Kendini koruma ve riskli görülmesi nedeniyle bilgilerin ve fikirlerin dile getirilmemesini ifade etmektedir. Korunma amaçlı sessizlik, mum etkisi ile benzerlik göstermektedir. Mum etkisinde, bireyler kendi konforlarını bozacağı veya zarar göreceklere endişesi ile kötü haberleri iletmeyi geciktirmeyi ya da hiç iletmeyi tercih etmektedirler (Dyne, ve diğ., 2003). İş görenler bazı durumlarda haberleri üstlerine iletirken bir filtreleme işleminden geçirmektedir. Kültürümüzde olumsuz haberlerin ilgililere ulaştırılması yönünde bir çekingenlik söz konusudur (Durak, 2012:56). Yine aynı şekilde tacizle karşılaşan kadın çalışanların, durumu düzeltebilecek güce sahip kişiye veya destek görebileceği ana kadar bunu dile getirmeyip, sessizleşmesi korunma amaçlı sessizliğe örnek olarak gösterilebilir (Çakıcı, 2010).

### **2.5.3 Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial Silence)**

Korunmacı sessizlikle benzer şekilde korunma amaçlı sessizlik de örgütü ve diğerlerini koruma düşüncesinden kaynaklanan bilgi ve fikirleri kendine saklama tercihidir. Korunmacı sessizlikten farklı olarak korunma amaçlı sessizlik, konuşarak kendisi hakkında negatif sonuçlar elde etme korkusundan değil, diğer çalışanlar için negatif sonuçlar doğurabilecek sonuçlar oluşturacağından, konuşmaktan imtina etmekle

alakadır. Çalışanlar kasten ve aktif olarak örgütün çıkarlarını koruma güdüsü ile özel fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini açıklamamayı tercih ederler (Dyne, ve diğ., 2003).

Bir diğ er tanıma göre de bireyler grup içindeki bireylerin birlikteliğ inin ve kaynaşmanın bozulmaması adına muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilir, arkadaşlarını koruma adına işteki yetersizliğıyle ilgili konuşmamayı tercih edebilir (Taşkıran, 2011, s. 81).

2. Bölüm olan Sessizlik bölümünde, örgütsel sessizliğ in önemi, tanımı, teorik temelleri, yapılan çalışmaların, nedenleri ve türlerine değ inilmiştir. 3. Bölümde ise tükenmişliğ in örgütler için önemine, tanımına, tükenmişlikle ilgili modellere, nedenlerine ve belirtilerine değ inilecektir.



### 3. TÜKENMİŞLİK

Bu bölümünde, tükenmişliğin, örgüt için önemine, tanımına, tükenmişliği açıklamak için kullanılan modellere, nedenlerine ve belirtilerine değinilecektir.

#### 3.1 TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Tükenmişlik sendromu son dönemde araştırmacılar tarafından üzerinde durulan bir kavramdır. Özellikle iletişiminin yoğun olduğu mesleklerde çalışan bireylerin karşılaştığı tükenmişlik olgusu, bireyin psikolojik ve fizyolojik sağlığını doğrudan etkilemektedir.

Tükenmişlik yaşayan bireylerin, verimliliği düşmekte ve verdiği hizmetin kalitesi doğrudan etkilenmektedir. Bu durum ise örgütün verimliliğini düşürmekte, kaynakların verimli kullanımını engellenmekte ve örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştırmaktadır.

#### 3.2 TÜKENMİŞLİĞİN TANIMI

Tükenmişlik; “Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak TDK sözlüğünde geçmektedir (Türk Dil Kurumu, 2015). Tükeniş/Burnout: Beklentilerin yüksek olduğu işlerde çalışan insanlarda, sürekli stres altında çalışma sonucu ortaya çıkan ve artan uzun süreli fiziksel, ruhsal ve davranışsal işlevsizlik (Budak, 2005, s. 774). Alan yazında ilk kez Freudenberg’in kullanmaya başladığı tükenmişlik terimi, başarılı olamama, çok zorlanma nedeniyle bireyin enerjisindeki kayıpları ve bireyin yerine getiremediği talepler karşısında kendini tükenmiş olarak hissetmesi durumunu ifade etmek için kullanılmıştır (Freudenberg, 1974).

Tükenmişlik sendromu, duygusal tükenme ve sinizmden oluşan bir sendromdur. Yüz yüze iletişimin yoğun olduğu mesleklerde çalışan bireylerde daha çok görülmektedir. Tükenmişlik sendromunun anahtar göstergesi duygusal tükenme düzeyindeki artıştır. Duygusal kaynakları tükenen bireyler kendilerini daha fazla işe veremeyeceklerini hissettikleri bir psikolojik seviyeye geçerler (Maslach & Jackson, 1981).

Öğretmenlik, bakıcılık gibi hizmet sektöründeki mesleklerde, mesleki normlar her zaman için açıkça belirtilmediği takdirde, işi yürütenlerin özverili davranarak, diğer bireylerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutması gerekir. Bu işleri yapan profesyoneller, uzun saatler çalışmak, müşteriye öğrenciye veya hastaya yardım etmek için gereken her şeyi yapmaya çabalamak, elinden gelenden daha fazlasını yapmak için uğraşmak gibi durumlara maruz kalmaktadırlar. Tükenmişlik, özellikle işe pozitif beklentilerle başlamış, hevesli ve insanlara yardım etme çabasında olan profesyoneller için trajik bir bitiş noktası olmaktadır (Maslach & Goldberg, 1998).

Tükenmişlik; özellikle sıkça iletişim kurulan mesleklerde, işgücünü etki eden, başta hizmet kalitesini düşürerek, önemli ekonomik zararlara yol neden olabilen, bireyin, görevini gereği gibi yerine getirememesi durumudur (Kızıldere & Kalay, 2015).

### **3.3 TÜKENMİŞLİĞİN TEORİK TEMELLERİ**

Tükenmişliği açıklamak için birçok araştırmacı farklı modeller oluşturmuştur. Bu modeller içinde en çok kabul göreni Maslach tarafından geliştirilmiş modeldir.

#### **3.3.1 Maslach Modeli**

Maslach'a (2001) göre tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması faktörlerinden oluşmaktadır. Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği bu modele dayanmaktadır. Ölçeğin üç alt boyutu Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması faktörlerini ölçmektedir.

##### **3.3.1.1 Duygusal tükenme**

Tükenmişlik sendromunun en rahat görüldüğü faktördür. Bireyler enerjilerinin olmadığından, yorulduklarından ve tükendiklerinden bahsederler.

### **3.3.1.2 Duyarsızlaşma**

Çalışanlar kendi isteklerinden ve işin gereklerinden uzaklaşırlar. İşlerine yönelik idealistliklerini ve başarı arzularını kaybetmeye başlarlar. Hizmet sunulan kişilere karşı ilgisiz ve negatif tavırlar geliştirmeye başlarlar.

### **3.3.1.3 Kişisel başarının azalması**

Psikolojik ve fizyolojik olarak kaynakları tükenmiş olan çalışanlar işe, hizmet verdikleri bireylere ve kendilerine yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler. Bunun sonucu olarak işin gereklerini yerine getirmede zorlanmaya başlarlar ve kişisel yeterliliklerine yönelik duygu ve düşünceleri olumsuzlaşmaya başlar. Kişisel başarının azalması faktörü, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme faktörleri ile birlikte görülür.

### **3.3.2 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Bu model diğer modellerdeki tanımların harmanlanmış biçimidir. Tükenmişliği, devamlı olarak karşılaşılan stres nedeniyle bireyde ortaya çıkan, ruhsal/fiziksel tükenme, verimlilikte düşüş ve işe karşı kayıtsız tavırlara yol açan bir sendrom olarak tanımlar. Ayrıca kişisel özgürlüklerin ve sosyal destek sisteminin tükenmişlik derecesini etkilediğine bu modelde değinilmiştir. Model tükenmişliği 4 boyutta incelemektedir (Sürgevil, 2006):

#### **3.3.2.1 Durumun strese götürme derecesi**

Bu boyutta stres yaratan iki sebepten söz edilmektedir. İşgörenin kabiliyetlerinin örgütsel ihtiyaçları karşılamaması, diğeri ise işgörenin beklentilerinin işle uyumlu olmamasıdır.

### **3.3.2.2 Algılanan stres düzeyi**

Bireyde oluşan stres düzeyini ifade etmektedir. Değişik stres kaynakları olmasına rağmen bu kaynakların hepsi bireyde aynı derecede stres yaratmayabilir. Bireyin stres seviyesi, örgütteki pozisyonu, bireysel özellikler, deneyimler gibi birçok değişkene bağlıdır.

### **3.3.2.3 Stres karşısındaki tepkiler**

Bu boyut strese verilen tepkileri ifade etmektedir. Strese karşı bireyler duygusal, bilişsel veya davranışsal tepkiler geliştirebilmektedir. Bireyin hangi tepkiyi göstereceği yine örgütsel değişkenlerle ve bireysel özelliklerle yakından ilgilidir.

### **3.3.2.4 Stres karşısında verilen tepkinin sonucu**

Bu boyut, bireyde stres sonucu oluşan davranış değişimlerini ifade etmektedir. Bireyde işe karşı olumsuz duygular ve davranışlar oluşmaktadır. İşten kaçınma, sağlık sorunları vb. gözlenebilir. Birey, tükenmişlik yaşamaya başlar.

### **3.3.3 Suran ve Shereidan Modeli**

Bu model bireylerin gelişim dönemleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Tükenmenin, yetişkinliğin ilerleyen evrelerinde de ortaya çıkabileceğine değinilmiştir. Bu evrelerin hepsinde tükenmişlik ortaya çıkabilir. Bireyin bir evrede tükenmişlik yaşamaması, o evredeki çatışmaları sağlıklı atlatmasına bağlıdır. Modelde tükenmişlik 4 evre olarak ele alınmıştır (Suran & Sheridan, 1985):

#### **3.3.3.1 Rol çatışması, kimlik geliştirme**

Lise ve üniversitenin ilk yıllarına denk gelen bu dönemde bireyler, mesleki kimlik geliştirmektedir. Meslek seçimi ve mesleki hedefler bu evrede oluşmaktadır. Mesleki gelişiminin bu evresini sağlıklı yaşayan bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimali azalmaktadır.

### **3.3.3.2 Yeterliliğe karşı yetersizlik**

Yirmili yaşlara denk gelen bu aşamada birey, mesleğinde ne kadar yeterli olduğunu sorgulamaktadır. Birey, kendini mesleğinde yeterli görmekte veya yetersiz hissetmektedir. Bireyin bu evrede becerilerini geliştirip, deneyimlerini arttırması güven duygusunu arttırmaktadır. Diğer çalışanlar ile kendini karşılaştırarak ne kadar başarılı olduğuna dair çıkarımlar yapmaya başlar. Mesleğinde kendini yeterli hissetmeyen bireylerde, tükenmişlik ihtimali artmaktadır. Yirmili yaşların başlarına denk gelen bu evre, bireyin mesleki yeterliliklerini sorguladığı evredir. Bu evrede birey bir profesyonel olarak kendini o meslekte yeterli görmekte ya da yetersiz olduğunu düşünme eğilimindedir.

### **3.3.3.3 Verimliliğe karşı durgunluk**

Otuzlu yaşlara denk gelen bu evrede bireyin meslekte öğrenme aşaması bitmiş, yeterlilik evresine geçiş yapılmıştır. Bu evre bireyin mesleki olgunluk ve verimlilik açısından zirvede olduğu evredir. Hedeflerini doğru belirleyen, enerjisini doğru kullanan bireyler, bu evrede mesleki başarılar elde ederek bu evreyi sağlıklı atlatırlar. Hedeflerini iyi koyamayan ve performansını doğru yönetemeyen bireylerin bu evrede tükenmişlik yaşama ihtimali artar.

### **3.3.3.4 Yeniden oluşturmaya karşı hayal kırıklığı**

Bu evre kırklı yaşların sonuna kadar olan dönemi kapsar. Bireyler meslek hayatında yeni doyumlar sağlayacak nedenler bulmaktadır veya önceki seçimlerini mesleklerini sorgulamaya başlamaktadırlar. Seçimlerinde pişmanlık yaşayan bireyler, bu evrede sorun yaşamaya başlarlar.

### 3.4 TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

Freudenberg (1974) ilk defa literatüre kazandırdığı tükenmişlik terimini, çalışanların iş yerlerinde aşırı iş yüküne maruz kalmaları, sık yapılan görev değişiklikleri, takım ruhunun oluşmaması ve aşırı strese maruz kalma sonucu ortaya çıkan bir stres tepkisi olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik sonucunda işe gelme problemleri, iş doyumunda azalma, enerjisiz hissetme, başarıda düşüş, gözlenmektedir. Freudenberg tükenmişliğin yüz yüze iletişimin yoğun olduğu mesleklerde (eğitim, sağlık vb.) daha çok görüldüğünü belirtmiştir.

Öğretmenlerden oluşan örneklem ile yapılan bir araştırmaya göre, mesleki becerilerini yeterli görmeyen, ekonomik sorunlar yaşayan, amirlerden takdir görmeyen ve kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi diğer öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte ücret dengesizliği, eğitim materyallerinin kısıtlı olması, okula ayrılan bütçe yetersizliği ve velilerin ilgisizliği engellenmişlik hissine yol açarak tükenmişliğe neden olmaktadır (İskender, ve diğ., 2007).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir diğer araştırmaya göre 33-44 yaşları arasında olmak, emekliği bir kurtuluş olarak görmek, mesleki doyumunu azalmış olmak, ekonomik nedenlerle öğretmenliği seçmiş veya sürdürüyor olmak, mesleki olarak tükenmişliğe neden olan faktörler arasında bulunmuştur (Özben & Argun, 2003).

Karabük ilinde yapılan bir araştırmaya göre ise okuldaki görevin, tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Derse giren öğretmenlerin, yönetici olarak görev yapan öğretmenlere göre, tükenmişlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır (Özyürek, ve diğ., 2012).

2008'de öğretmenler üzerinde, İzmir ilinde yapılan başka bir araştırmaya göre cinsiyet, medeni durum, kıdem, çalışılan okul türü, ders yükü, çalışan okulun beklentileri karşılaması, mesleğe olan sevgi faktörlerinin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Girgin, 2010).

Öğretmenler üzerinde Cemaloğlu ve Şahin tarafından 2007’de yapılan başka bir araştırmaya göre ise medeni durum, öğrenci sayısı, mesleğe olan sevgi, manevi doyum, yaş, mezun olunan eğitim kurumu, kıdem, okul türü, çalışılan okulun sosyo-ekonomik düzeyi, çalışılan ortamdaki memnuniyet düzeyi, takdir görüp görmeme, mesleki verimlilik faktörleri de tükenmişliği etkilemektedir (Cemaloğlu & Şahin, 2007).

Dokuz Eylül Üniversitesinde 195 akademisyen ile gerçekleştirilen bir çalışmaya göre: Akademik unvandaki değişimlerin, örgütün değerleri ile kişisel değerler arasındaki uyumluluğun, iş yükünün, kontrol duygusunun ve ödüllendirilmenin tükenmişlik düzeyini etkileyen faktörler arasında yer aldığı görülmüştür (Budak & Sürgevil, 2005).

Tükenmişlikten mustarip İsraili ve Amerikalı hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmaya göre hemşirelere işlerinin kendileri üzerinde olumsuzluk yaratan yanları sorulduğunda: Her gün ölümle yüzleşmek, günlük olarak fazla gelen hasta yükü, zaman baskısı, şeffaf tüpler dolayısıyla çok fazla kan görmek gibi faktörlerden çok etkilendiklerini ifade etmişlerdir (Pines & Kanner, 1982).

Javier (2013) yapılan çalışmaları inceleyerek, tükenmişliğin nedenlerinin negatif iş koşulları, iş yükü, iş yerindeki çatışmalar, kısıtlı kaynaklar, bilgi ve geribildirim yetersizliği, işe karşı güvensizlik, staj süresinin uzunluğu, mesleki faktörler, alt üst arasındaki hiyerarşi, yetersiz personel, iş yerinde ve meslekte geçirilen yıl sayısı, örgütsel faktörler, karakter özellikleri, düşük tahammül düzeyi, işe karşı tutumlar, gerçekçi olmayan ve yüksek beklentiler ve finansal konular (maaş) olduğunu öne sürmüştür.

Araştırma sonuçları ortaya koymuştur ki tükenmişlik üzerinde, rol çatışması, rol karmaşası ve aşırı iş yükü faktörlerinin etkisi vardır (Silbiger & Pines, 2014).

### **3.5 TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ**

Tükenmişlik belirtileri 5 grupta kategorize edilebilir. Bunlar: Fiziksel, duygusal, bilişsel, davranışsal ve motivasyonel tükenmişlik belirtileridir (Nuallaong, 2013).

#### **3.5.1 Fiziksel Semptomlar**

Tükenmişlik yaşayan bireylerde, bazı fiziksel rahatsızlıkların görülme sıklığı daha fazladır. Bunlar arasında diyabet, kardiyovasküler bozukluklar, metabolik sendrom, hipotalamus-hipofiz - sorunları, sistemik amasyon, bozulmuş bağışıklık fonksiyonu, sempatik sinir sistemindeki değişimler, anksiyeteye, baş ağrısı, sinirsel tikler, cinsel işlev sorunları, yüksek kalp atım hızı, yüksek tansiyon, uyku sorunları, psikosomatik semptomlar ve regl döngüsünde bozulmalar, sindirim sistemindeki bozukluklar, astım, kilo kaybı, kas ağrıları, bel ve sırt ağrıları, sayılabilir.

#### **3.5.2 Duygusal Semptomlar**

Duygusal semptomlar: Duygusal tükenme, depresif ve anksiyetik semptomlar, düşük duygusal kontrol, gerginlikte artış, saldırganlık, sinirlilik, aşırı duyarlı olma, empati yoksunluğu, öfke ve işe karşı memnuniyetsizliktir.

#### **3.5.3 Bilişsel Semptomlar**

Bireysel düzeyde acizlik en çok gözlenen semptomdur. Bununla birlikte bağımlılık ihtiyacı, sorunlardan kaçınma, ne kadar çaresiz olduğuna dair inançlar, bellek bozukluğu oluşabilir. Diğer bireylere karşı ise; alaycı, mesafeli, negatif, suçlayıcı, doğru bildiğini iddia eden, şüpheli ve güvensiz tutumlar gelişir.



### **3.5.4 Davranışsal Semptomlar**

Çabuk uyarılma, hiperaktivite, dürtüsellik, eğlence arayışı, artan alkol tüketimi, kıskançlık, hatalarda artış, verimliliğin düşmesi, hırsızlık, kazaların artması, organizasyon eksikliği ve kötü zaman yönetimi. Örgütsel düzeyde ise daha fazla hastalık izni alınması, çalışan devir hızında artış (turnover rate) ve örgütsel bağlılıkta azalma davranışsal semptomları gelişmektedir.

### **3.5.5 Motivasyonel Semptomlar**

Gerçekçi olmayan beklentilerinin farkına vardıklarında, idealizmlerini ve heveslerini kaybederler, hayal kırıklıkları, can sıkıntısı, demoralizasyon ve iş/yaşam doyumunda düşüş gözlenir.

3. bölüm olan Tükenmişlik bölümünde, örgütsel tükenmişlik kavramına ilişkin literatür taramasına, örgütler için önemine, nedenlerine ve belirtilerine değinilmiştir. 4. Bölümde ise örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalara değinilecektir.

## **4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların, örneklemlerine, değişkenlere, analiz yöntemlerine, bulgulara ve önerilere bu değinilecektir.

### **4.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlikle ilgili birçok çalışmaya ulaşılmıştır. Örgütsel sessizliğin demografik faktörlerle, örgütsel faktörlerle, nezaketle, öz izlemeyle, örgütsel bağlılıkla ve sinizmle ilişkisi çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Araştırmaların çoğunda ana kütle, kamu, hizmet ve eğitim sektöründen işgörenlerden oluşmaktadır.

Sessizlikle ilgili araştırmaların, örneklem, değişken, yöntem ve bulgularına özet halinde tablo 4.1’de değinilmiştir.

**Tablo 4.1: Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar**

Yazar & Yıl	Araştırmanın Adı	Örnekleme	Değişken	Analiz	Bulgular	Öneriler
Pinder Harlos 2001	Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice	Literatür Taraması	Adaletsizlik algısı, örgütsel sessizlik	Meta-analiz	Adaletsizlik algısı örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Pinder & Harlos, 2001).	Razi olma ve pasiflik değişkenleri ile sessizliğin ilişkisine dair daha çok araştırma yapılması gerektiğini önermişlerdir. Ayrıca optimal sessizlik seviyesinin ne olduğuna dair araştırmaların yapılmasını önermişlerdir. Geleneksel yöntemlerin dışında günlükler, şahsi hesaplar vb. gibi projektif olmayan yöntemlerle sessizliğin araştırılmasının gerektiğini söylemişlerdir (Pinder & Harlos, 2001).
Milliken Morrison Hewlin 2003	An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why	Amerika'da Finans, medya, reklam ve danışmanlık sektöründen 40 çalışan	Örgütsel sessizlik,	Frekans analizi, yüzde analizi	Çalışanlar, sorun çıkartan biri olarak algılanmaktan ve sosyal ilişkilerine zarar gelmesinden korktukları için sessiz kalmaktadır (Milliken, ve diğ., 2003).	Gelecek araştırmaların farklı yaş grupları üzerinde yapılması gerektiğini önermişlerdir. Sessizlik türlerini besleyen örgütsel özelliklere yönelik araştırmalar yapılması gerektiğini önermişlerdir. Çalışanların sessizlik konusundaki inançlarının nasıl değiştirilebileceği konusunun araştırılmasını önermişlerdir (Milliken, ve diğ., 2003).
Premeaux Bedeian 2003	Break in the Silence: He Moderator Effect of Self-Monitoring in Peçitçin Sekin UPI in he Workslarca*	Amerika'da Telekomünikas-yon sektöründen 118 çalışan	Öz izleme, Açıkca konuşma	Faktör analizi, ilglişim analizi, Regresyon analizi	Kontrol, kendine güven, üst yönetimin açıklığı ve yönetime güven faktörlerinin açıkça konuşma üzerindeki etkisi vardır (Premeaux & Bedeian, 2003).	Farklı eğitim seviyelerinden çalışanlarla araştırmaların yinelenmesinin faydalı olacağını önermişlerdir. Ayrıca farklı sektörlerden evren ve örneklem ile araştırmaların yinelenmesinin bulguların genellenebilirliği açısından faydalı olacağını önermişlerdir (Premeaux & Bedeian, 2003).
Nakane 2004	Silence and politeness in intercultural communication in university seminars	Sydney'de yaşayan 19 Japon öğrenci ve 37 Akademisyen	Örgütsel Sessizlik, nezaket, kültürler arası iletişim	Beimsel İstatistik (frekans ve yüzde)	Avustralya'da öğrenim gören Japon öğrenciler üzerinde, anket tekniği kullanarak, bir araştırma yürütmüştür. Japon öğrenciler, yabancı dil anksiyetesi, yanlış cevap vermekten çekinme, eğitimcinin gözünde kötü imaj yaratma nedenleriyle sessiz kalmaktadır (Nakane, 2006).	Aktif öğrenme ve öğretim tekniklerinin öğrencilerin sessizlik düzeylerinin aşağı çekilmesinde faydalı olabileceği önerisinde bulunmuştur. Öğrencilere söz vermeden önce daha fazla ön bilgi ve konuşmaya hazırlamanın faydalı olabileceğini önermiştir (Nakane, 2006).

**Tablo 4.1: Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar (devamı)**

Yazar & Yıl	Araştırmannın Adı	Örnekleme	Değişken	Analiz	Bulgular	Öneriler
Çakıcı 2008	Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular ve Sessizliğin Nedenleri Üzerine Bir Araştırma	327 Akademisyen 181 İdari personel	Örgütsel sessizlik, demografik faktörler, örgütsel faktörler	T-testi, Anova, Faktör Analizi	Etik konular, yönetsel sorunlar, çalışanların performansı, kurum iyileştirme konuları ve çalışma olanakları konusunda personel sessiz kalmaktadır (Çakıcı, 2008).	Kültürel ve kişisel boyutlarında ele alındığı araştırmalar yapılmaması gerektiğinin önermiştir. Farklı sektörlerde örgütsel sessizlik araştırmalarının yapılmasının faydalı olacağını belirtmiştir (Çakıcı, 2008).
Taşkıran 2010	Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma	İstanbul'da Turizm sektöründen 602 işgören	Liderlik tarzı, Örgütsel sessizlik, örgütsel adalet	Cronbach alpha, korelasyon, regresyon analizi	Çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, bireysel sessizlik davranışları azalmaktadır. Çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça ilişkisel sessizlik tutumları azalmaktadır (Taşkıran, 2010).	Yöneticilerin tarz olarak dönüştürücü liderliği belirlemesi örgütsel sessizlik tutumlarının azalmasında etkili olacaktır (Taşkıran, 2010).
Alparslan 2010	Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde n 150 öğretim elemanı	Sessizlik iklimi, örgütsel sessizlik.	Regresyon analizi, t-testi, anova	Üst yönetimin tutumları ve iletişim yapısı örgütsel sessizliği etkilemektedir (Alparslan, 2010).	Motivasyon, bağlılık, sorumluluk ve örgüte aidiyet değişkenleri ile örgütsel sessizliğin ilişkisi araştırılmaktadır (Alparslan, 2010).
Kahveci 2010	Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma	Elazığ'da görev yapan 444 öğretim	Örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık	T-testi, Anova, Kruskal Wallis, Mann Whitney U	Öğretmenlerin, örgütsel sessizlik algıları yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeydedir. Örgütsel sessizlik arttıkça devam bağlılığı düşmektedir (Kahveci, 2010).	Yöneticiler eleştirilere açık olmalı, öğretmenleri konuşmak için cesaretlendirmeli, ve öğretmenlerin problemlerine saygı göstermelidir (Kahveci, 2010).
Eroğlu Adıgüzel Öztürk 2011	Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İklimi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma	İsparta ilinde 250 Tekstil sektörü çalışanı	Örgütsel Bağlılık, işgören sessizliği	Kikare testi, Korelasyon analizi, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizi,	Örgütsel bağlılık ile işgören sessizliği arasında anlamlı ilişki vardır. Tekstil sektöründe çalışan bireylerin, koruma amaçlı sessizlik puanları diğer sessizlik türlerine göre daha yüksektir (Eroğlu, ve diğ., 2011).	Kamu sektöründe örgütsel kültürün ve örgütsel bağlılığın sessizlikle ilişkisine dair araştırmalar yapılmasını önermiştir (Eroğlu, ve diğ., 2011).

**Tablo 4.1: Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar (devamı)**

Yazar & Yıl	Araştırmannın Adı	Örneklem	Değişken	Analiz	Bulgular	Öneriler
Yamk 2012	Örgütsel Sessizlikle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma	İstanbul'da görev yapan 148 öğretmen.	Örgütsel sessizlik, güven	T-testi, çoklu regresyon, anova, Post Hoc analizi	İletişimin arttığı örgütlerde sessizlik düzeyi azalmakta, öğretmenler yöneticilere güvenciklerinde prososyal sessizlik düzeylerinde artış olmaktadır (Yamk, 2012).	Örgüt içi güven ve iletişim artırılmalıdır. Farklı örneklem ve sektörlerde araştırma tekrarlanmalıdır (Yamk, 2012).
Şekerli 2013	Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu Ve Denetim Odacı	Ankara'da MEB'de görev yapan 600 öğretmen	Çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odacı,	T-testi, Anavo, Student-Newman-Keuls testi, regresyon analizi.	Erkek öğretmenlerin iş doyumunu kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin, iş doyumunu ve denetim odacı farklılaşmaktadır (Şekerli, 2013).	Farklı örneklemelerde tekrarlanmalıdır. Sessizliğin nedenleri üzerinde araştırmalar yapılmalıdır (Şekerli, 2013).
Kolay 2013	Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	İstanbul'da görev yapan 144 öğretmen.	Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık	T-testi, Kruskal Walli-h testi, Mann Whitney U testi, Pearson analizi	Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeydedir (Kolay, 2012).	Yöneticiler eleştiriye açık adli tutarlı ve demokratik olmalı, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırıcı düzenlemeler yapılmalı (Kolay, 2012)
Kahya 2013	Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü	Ankara'da Kamu ve Özel sektörden 442 işgören.	Örgütsel sessizlik, dönüştürücü liderlik, Etkileşimci liderlik	Cronbach Alpha, frekans analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi	Dönüştürücü liderlik örgütsel sessizliği azaltmaktadır. Örgütsel güvenin, sessizlik ve dönüştürücü liderlik ilişkisi üzerindeki etkisi etkileşimci liderliğin etkisinden daha büyüktür (Kahya 2013).	Araştırma farklı ve daha geniş örneklemelerde tekrarlanmalıdır (Kahya, 2013).
Harbalıoğlu 2014	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	Turizm sektöründen 392 işgören.	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki	T-testi, Anova, Pearson Korelasyon Katsayısı	Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bekar işgörenler daha fazla sessiz kalmaktadır (Harbalıoğlu, 2014).	Açıkça konuşmayı destekleyen bir kültür oluşturulmalıdır. Yöneticiler verdikleri sözlerle tutarlı olmalıdır (Harbalıoğlu, 2014).

**Tablo 4.1: Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar (devamı)**

Yazar & Yıl	Araştırmanın Adı	Örneklem	Değişken	Analiz	Bulgular	Öneriler
Durak 2014	Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim elemanları Üzerine Bir Araştırma	Türkiye'deki Kamu ve vakıf üniversitelerinden 321 Akademisyen	Demografik faktörler, kurumsal faktörler, örgütsel sessizlik	T-testi, Anova	Durumu düzeltemeyeceği inancı, konuşmanın yararsız olduğu fikri, insanları kırmaktan çekinme nedenleriyle akademisyenler sessiz kalmaktadır (Durak, 2014).	Üniversite yönetimlerinde daha açık katılımcı şeffaflar yapının faydalı olacağının önermiştir. Ayrıca yöneticilerin yeniliği destekleyici, demokratik bir yönetim anlayışına sahip olması gerektiğinin önermiştir (Durak, 2014).
Tütübaş Celep 2014	Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri	Kocaeli, Namık Kemal ve Sakarya Üniversitelerinden 467 Akademisyen	Sessizlik Demografik Faktörler	T-testi, Anova	Akademisyenler hiyerarşik yapı nedeniyle ve yönetsel konularda sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Tütübaş & Celep, 2014).	Araştırmanın farklı evren ve örneklerde tekrarlanmasının faydalı olacağı önerisinde bulunmuştur. Özgüven kontrol odağı örgütsel adalet, destek algısı motivasyon, örgütsel bağlılık gibi örgütsel değişkenler ile örgütsel sessizliğin ilişkisine dair araştırmalar yapılmasını önermiştir (Tütübaş & Celep, 2014).
Karacaoğlu Küçükköylü 2015	İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Neveşehir'de görev yapan 203 maliye çalışanı.	Örgütsel sessizlik, sinizm	Korelasyon analizi, regresyon analizi	İşgören sessizliği ile sinizm arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (Karacaoğlu & Küçükköylü, 2015).	Kamu çalışanlarının sinik tutumlarının giderilmesinde daha fazla güven telkin eden yönetimin olumlu etkisi olacaktır. (Karacaoğlu & Küçükköylü, 2015).

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere örgütsel sessizlik literatürde farklı ana kütlelerde, farklı kavramlar ile ilişkisine yönelik araştırmalar yapılmıştır.

## 4.2 TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Örgütsel tükenmişlik alanında literatür incelendiği çok sayıda çalışmaya ulaşılmaktadır. Tükenmişlik, iş doyumu, iş stresi, umutsuzluk, işkoliklik, yurtdışında yaşama/çalışma stresi ve demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmalarda, sağlık, hizmet ve eğitim sektöründen örneklemelerin yoğun olarak incelendiği dikkat çekmektedir.

Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında ise seçilen örneklemelerin çoğunlukla öğretmenlerden ve akademisyenlerden oluştuğu dikkat çekmektedir.

Araştırma bulguları öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek çıktığına işaret etmektedir. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek çıkmasının altındaki faktörlere bakıldığında ise çalışma ortamı, yönetime olan güven eksikliği, sosyal haklar, ücretlendirme ve ödüllendirme yetersizliğine dair çok sayıda araştırma bulgusu vardır.

Literatür taraması sırasında ulaşılan, tükenmişliğin çalışıldığı araştırmaların, değişken, örneklem, analiz, bulgu ve önerilerine özet halinde tablo 4.2’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.2: Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar**

Yazar & Yıl	Araştırmamın Adı	Örneklem	Değişken	Analiz	Bulgular	Öneriler
Maslach Jackson 1981	The measurement of experienced burnout*	Sağlık ve hizmet sektöründen 1024 işgören.	Tükenmişlik	Güvenirlilik analizi, geçerlilik analizi	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Maslach & Jackson, 1981).	Tükenmişliği arttıran ya da azaltan kişisel kurumsal ve sosyal faktörlere yönelik araştırmalar yapılması önerisinde bulunmuşlardır (Maslach & Jackson, 1981).
Meier 1984	The Construct Validity of Burnout	320 Akademisyen	Tükenmişlik, iş doyumu, depresyon	Geçerlilik ve güvenirlik analizi, regresyon analizi	Örgütsel sessizlikle, depresyon arasında pozitif yönde, iş doyumu ile negatif yönde anlamlı ilişki vardır (Meier, 1984).	Depresyon ile tükenmişliğin ve stresin ilişkili olabileceğini bu ilişkinin araştırılmasının gerektiğini önermişlerdir (Meier, 1984).
Hock 1988	Professional Burnout Among School Teachers	San Diego'da devlet okullarında görevli 939 öğretmen.	Demografik faktörler, iş doyumu, iş stresi, çalışma ortamı	Betimsel istatistik, korelasyon analizi	Çalışma ortamının, iş memnuniyetliliğine ve tükenmişliği etkilemektedir. Farklı bölgelerde ve okul türlerinde görev yapan öğretmenler üzerinde araştırmamın yenilerak, tükenmişlik düzeyi düşük öğretmenlerin özelliklerinin ortaya çıkarılması gerekliliğini önermişlerdir (Hock, 1988).	Öğretmenlere özel olarak geliştirilebilecek bir tükenmişlik ölçeğinin faydalı olacağını önermişlerdir (Hock, 1988).
Dolunay 2002	Keçiören İlçesi "Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu" Araştırması	Ankara'da görev yapan 366 öğretmen.	Tükenmişlik, demografik faktörler	t-testi, anova	Yaş arttıkça tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Kiderm arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Mesleğini severek yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi daha düşüktür (Dolunay, 2002).	Genç öğretmenler tükenmişlik konusunda bilinçlendirilmelidir. Yöneticiler, iletişim tarzlarına dikkat etmelidir (Dolunay, 2002).
Özben Argun 2003	İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma	Izmir'de Görev yapan 82 öğretmen	Umutsuzluk, tükenmişlik	Anova, f ve t testi, tek yönlü varyans analizi, pearson korelasyon analizi	Umutsuzluk düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki yoktur (Özben & Argun, 2003).	Okul ortamının iyileştirilmesi, yaşam standartlarının yükseltilmesi (maaş, lojman, vb.) mesleki doyumu artırarak tükenmişliği azaltabilir (Özben & Argun, 2003).



**Tablo 4.2: Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar (devamı)**

Yazar & Yıl	Araştırmanın Adı	Örneklem	Değişken	Analiz	Bulgular	Öneriler
Naktiyok Karabey 2005	İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu	Atatürk Üniversitesi'nde görevli 182 Akademisyen	İşkoliklik, tükenmişlik	Cronbach alpha analizi, ayrışma ve yakınsama geçerliği, korelasyon analizi	Yardımcı doçent unvanına sahip olan, daha yaşlı olan akademisyenlerin tükenmişlik ve işkoliklik düzeylerinin daha yüksektir. Ayrıca tükenmişlik ile işkoliklik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır (Naktiyok & Karabey, 2005).	Boylamsal araştırmalar yapılmamasının faydalı olacağını, ayrıca sadece bireyden değil ailesinden ve arkadaşlarından da veri toplamanın faydalı olacağını önermiştir (Naktiyok & Karabey, 2005).
Polatçı 2007	Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)	GOP Üniversitesinden 202 Akademisyen.	Bireysel faktörler, örgütsel faktörler, tükenmişlik	T-testi, varyans analizi, Scheffe testi	Akademisyenlerde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma orta düzeyde kişisel başarda eksiklik yüksek düzeydedir. Medeni durumun kişisel başarda etkilik üzerinde etkisi vardır (Polatçı, 2007).	Akademik personelin iş yükü azaltılmalıdır. Kadro sorunu çözümlenmelidir. Özlük hakları iyileştirilmelidir (Polatçı, 2007).
İkiz 2010	Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi	İzmir'de görev yapan 120 psikolojik danışman	Tükenmişlik, Demografik ve örgütsel faktörler	Cronbach alpha anaizi, Kruskal Wallis analizi, Mann Whitney U analizi,	Tükenmişlikle, çalışan kurum, kıdem ve yeterlik algısı arasında anlamlı ilişki vardır (İkiz, 2010).	Stres önleyici aktiviteler, çalışan yaş grubunu değiştirmek ve iş koşullarında iyileşme tükenmişlik düzeyini azaltmada etkili olabilir (İkiz, 2010).
Akın Oğuz 2010	Öğretmenlerde İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	Ankara'da görev yapan 227 öğretmen	Tükenmişlik, işkoliklik	Kruskal Wallis H-testi, Manavo, Anova	İşkoliklik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır (Akın & Oğuz, 2010).	Meslektaş desteği, tükenmişlik düzeyini azaltmada etkili olabilir (Akın & Oğuz, 2010).
Güven 2013	Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması	Ankara, Konya ve Adana'da görev yapan 250 hemşire	Mizah Tarzları, tükenmişlik	Kruskal Wallis H ve Wilcoxon, Pearson Korelasyon Katsayıları, Anova	Hemşireler mizah tarzlarını tükenmişliği azaltmada bir yöntem olarak kullanmaktadır (Güven, 2013).	Hemşirelere tükenmişlik konulu hizmet için eğitim verilmesi faydalı olacaktır. Uygun ödüllendirme ve pozitif geri bildirim tükenmişliği azaltmada etkili olacaktır (Güven, 2013).

**Tablo 4.2: Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar (devamı)**

Yazar & Yıl	Araştırmanın Adı	Örneklem	Değişken	Analiz	Bulgular	Öneriler
Dinçerol 2013	Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama	Samsun'da görev yapan 426 öğretmen	Mesleki Tükenmişlik, İş tükenmişliği, tükenmişlik	Korelasyon, t-testleri ve ANOVA	İş tükenmişliği ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı ilişki vardır. Öğretmenlerin yaşı arttıkça tükenmişlik düzeyleri artmaktadır. Bayan öğretmenlerin mesleki ve iş tükenmişliği daha fazladır (Dinçerol, 2003).	Öğretmenlerin görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır. İdareci seçiminde bilimsel yöntemler kullanılmalıdır. Farklı örneklemelerde araştırma tekrarlanmalıdır (Dinçerol, 2003).
Güllüce Kaygın 2013	Çalışanların demografik değişkenleri Açısından Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma	Kars ilinde görev yapan 99 banka çalışanı	Demografik faktörler, tükenmişlik	Cronbach alpha, t testi, Anova	İşi isteyerek seçmediğini ifade eden katılımcılarda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında tükenmişlikleri anlamlı derecede yüksektir (Güllüce & Kaygın, 2013).	Yöneticilerin, yeteneklere göre görev dağılımı yapması, aşırı iş yükünü önlemesi, rol çatışmasını çözmesi tükenmişliği azaltmada etkili olabilir (Güllüce & Kaygın, 2013).
Silbiger Pines 2014	Expatriate Stress and Burnout	Amerika ve İngiltere'de çalışan 233 İsrail vatandaşı	Yurtdışında yaşama/çalışma stresi, tükenmişlik	Cronbach alpha analizi, pearson korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi	Yapılan işin saygınlığı ile stres arasında pozitif, tükenmişlik arasında ise negatif yönde anlamlı ilişki vardır (Silbiger & Pines, 2014).	Yurtdışına gönderilen çalışanların, yapacakları işin değeri olduğuna dair, yöneticiler tarafından motive edilmesi tükenmişlik düzeyini azaltabilir (Silbiger & Pines, 2014).
Tekin Aydın Özmen Yayaşlı 2014	Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	Su ürünleri işletmelerinde çalışan 125 işgören	Örgütsel bağlılık, demografik faktörler, tükenmişlik	Cronbach Alpha testi, korelasyon analizi, regresyon analizi	Eğitim seviyesi ile kişisel başan ve duyarsızlık boyutları arasında, duygusal bağlılık ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında anlamlı ilişki vardır (Tekin, ve diğ., 2014).	Farklı örneklemelerde araştırmanın yenilenmesi önerilmiştir. İşgörenlerin, örgüt ortamı ve uygulamalarının araştırılması faydalı olacaktır (Tekin, ve diğ., 2014).

Tablo 4.2 de görüldüğü üzere tükenmişliğin, özellikle eğitimcilerden örneklem seçilerek, demografik değişkenler ve diğer kavramlar ile ilişkisinin araştırıldığı çok sayıda araştırma yapılmıştır.

### 4.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİĞİN BİRLİKTE İNCELENDİĞİ ARAŞTIRMALAR

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin birlikte araştırıldığı bir araştırmaya ulaşılabilmektedir. Aktaş ve Şimşek tarafından gerçekleştirilen araştırmaya ait bilgiler tablo 4.3 özetlenmiştir.

**Tablo 4.3: Örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin birlikte incelendiği araştırmalar**

Yazar Yıl	Araştırma Adı	Örneklem	Değişkenler	Analiz	Bulgular	Öneriler
Güvenli 2014	Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerine Bir Araştırma	Sincan'da görev yapan 150 Polis Memuru	Adalet algısı, tükenmişlik, sessizlik	Faktör analizi, regresyon, korelasyon	Dağıtimsal adaletle örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişki vardır. Duyarsızlaşma ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır (Güvenli, 2014).	Özlük haklarının iyileştirilmesi, ücretin iyileştirilmesi ve etkin bir performans değerlendirme faydalı olacaktır (Güvenli, 2014).
Aktaş Şimşek 2015	Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duyusal Tükenmişlik Algılarının Rolü	İstanbul'da bir kamu kurumundan 171 işgören	Örgütsel sessizlik Tükenmişlik İş Doyumu	Cronbach alpha, Pearson korelasyon analizi, aşamalı regresyon analizi, anova	İş doyumunu ve savunmacı sessizlik arasında negatif, kabullenici sessizlik ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki vardır. İlişkisel sessizliğe neden olan durum, kişisel başarıda azalma hissidir (Aktaş & Şimşek, 2015).	Yöneticilerin işgörenler ile aralarında açık pozitif bir iletişim yaratmasının, örgütsel sessizliği azaltarak, iş doyumunu arttıracaklarını önermişlerdir (Aktaş & Şimşek, 2015).

Tablo 4.3'de görüleceği üzere ulaşılan tek araştırmada örgütsel sessizliğin tükenmişlik üzerine etkisi doğrudan araştırılmamıştır. Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik değişkenlerinin iş doyumunu üzerine etkisi araştırılmıştır.

## 4.4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE TÜKENMİŞLİĞİN İLİŞKİSİ HAKKINDAKİ TEORİLER

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik yaşayan bireylerin, aşırı stres altında çalıştığına dair pek çok araştırma bulgusu vardır. Stresin oluşumunu ve nedenlerini açıklamakta kullanılan Hobfoll (1989) tarafından oluşturulmuş ve bu alanda kabul görmüş, Kaynak Koruma Teorisi'ne bu bölümde değinilecektir.

### 4.4.1 Kaynak Koruma Teorisi

Teoriye göre bireyin, stres karşısında nasıl tepki vereceği, sahip olduğu kaynaklarla doğrudan ilişkilidir. Bu tanıma göre kaynak: Bireyin kendisi için önemli gördüğü şeyleri ifade etmektedir. Stres yaratan durumlar karşısında birey kaynaklarını korumayı amaçlarken, stres yaratan bir durum olmadığında birey gelecekte ortaya çıkabilecek durumlar ve ihtiyaçları için kaynaklarını arttırmaya çabalamaktadır. Teori kaynakları 4 grupta toplamıştır (Hobfoll, 1989).

- i. Maddi kaynaklar: Doğrudan ya da dolaylı olarak bireye sağladıkları kazanımlar nedeniyle değerli olan kaynaklardır. Örneğin bir ev barınma ihtiyacını karşıladığı için birey tarafından bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.
- ii. Koşullar: Koşullara örnek olarak, evlilik ve kıdem gösterilebilir. Bireyin sahip olduğu koşullar strese dayanıklılık derecesini belirleyen kritik unsurlardır.
- iii. Kişisel özellikler: Bireyin kişilik özellikleri ve sahip olduğu koşullar, stres karşısında ne gibi davranışlar sergileyeceğini belirlemektedir.
- iv. Enerji: Zaman bilgi ve para gibi kaynakları ifade etmektedir. Diğer tipteki kaynakları elde etmede araç olmaları sebebiyle birey için önemlidirler.

Bireyler, bu kaynakları elde etmek, kaybetmemek ve arttırmak için çabalarlar. Bu çabaları sırasında şu koşullar gerçekleşirse bireyin yaşadığı stres artmaktadır (Hobfoll, 1989).

- i. Sahip olunan kaynakların kaybedilme tehlikesi.
- ii. Kaynakların kaybedilmeye başlanması.
- iii. Bireyin, kaynaklarını harcamasına rağmen, yeni ve yeterince kaynak elde edememesi.

Aynı durum karşısında bireylerin farklı tepkiler vermesini ise teori şu şekilde açıklamaktadır: Bireyler var olan kaynaklarını korumak ve yeni kaynaklar elde etmek için kaynak harcamak durumundadır. Bu yüzden ki teoriye göre daha fazla kaynağa sahip bireylerde, kaynak kaybının yarattığı stres daha düşük düzeydedir (Hobfoll, 2001).

Kaynak Koruma Teorisi'nde görüldüğü üzere, bireylerin sessiz kalmalarının nedenleri arasında maddi olmayan kaynaklarını koruma güdüsü olabilir. Stresli ortamlarda bireyler sessiz kalarak, ses verdiklerinde kaybedecekleri zaman ve enerji kaynaklarını korumayı tercih edebilirler (Ünler,2015).

Kaynak Koruma Teorisi, kaynakların tükenmesini, bireyde stres yaratan bir durum olarak açıklamaktadır. Yaşanan bu stres durumu, bireylerin sessizleşmesine ve tükenmişlik yaşamasına yol açabilmektedir.

4. Bölüm olan Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki bölümünde, örgütsel sessizlik ve tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar ile kaynak koruma teorisi özetlenmeye çalışılmıştır. 5. Bölümde ise bu yüksek lisans tezi kapsamında yapılmış olan araştırmanın, yöntemine, modeline ve araştırma bulgularına yer verilecektir.

## 5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümünde, araştırmanın metodolojisine, yöntemine, bulgulara, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

### 5.1 METODOLOJİ VE YÖNTEM

Araştırmanın evrenine, örnekleme, modeline, cevap aranacak hipotezlere, veri toplama araçlarına, psikometrik özelliklerine, kullanılan bilgisayar programlarına ve istatistiki yöntemlere 5.1 metodoloji ve yöntem bölümünde değinilecektir.

#### 5.1.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul Şişli ilçesinde mesleki ve teknik eğitim veren 10 lisedeki 837 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem, basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. MEB'den okullarda uygulama yapmak için izin alınmıştır. Bkz. Ek A.1 MEB uygulama izin yazısı. 7 lisede görev yapan öğretmenlere 450 adet anket elden ulaştırılmıştır. Ulaştırılan anketlerden 288 tanesi veri elde etme amacıyla kullanıma uygun bulunmuştur. Evren ve örnekleme ait bilgiler tablo 5.1'de gösterilmiştir.

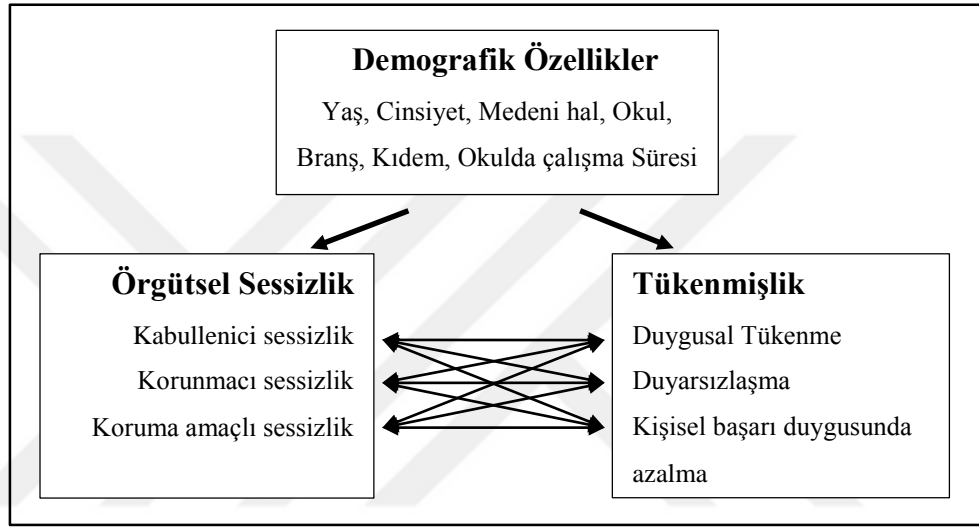
**Tablo 5.1: Evren ve örnekleme oluşturan öğretmenlere ait sayısal veriler**

OKUL ADI	EVREN	ÖRNEKLEM
Ahi Evran Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	53	27
Halil Rıfat Paşa Ticaret Meslek Lisesi	33	20
İstanbul Sanayi Odası Vakfı Endüstri Meslek Lisesi	137	0
Şişli Kervansaray Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	34	0
Maçka Akif Tuncel Anadolu Meslek Lisesi	108	31
Mehmet Rıfat Evyap Anadolu Teknik Lisesi	80	0
Nişantaşı Rüştü Uzel Anadolu Kız Meslek Lisesi	73	22
Şişli Hamidiye Etfal Sağlık Meslek Lisesi	34	27
Şişli Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	239	125
Yunus Emre İmam Hatip Lisesi	46	36
TOPLAM	837	288

### 5.1.2 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli oluşturulurken literatür incelenmiştir. Söz konusu değişkenlerin birbiriyle eşleştirilebileceği düşünülmektedir. Araştırma modeli bu bağlamda şekillendirilerek, Şekil 5.1’de gösterilmiştir.

**Şekil 5.1: Araştırmanın modeli**



Şekil 5.1’de gösterildiği gibi araştırmada demografik özelliklerin, bağımsız değişken olarak örgütsel sessizlik ve tükenmişliği ne kadar etkilediği irdelenecektir. Bir sonraki adımda ise örgütsel sessizlik alt boyutlarının, tükenmişlik alt boyutlarıyla ilişkisi incelenecektir. Araştırmanın hipotezleri bu model esas alınarak oluşturulmuştur.

### 5.1.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H<sub>1a</sub>: Kabullenici sessizlikle, duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Kabullenici sessizlikle, duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Kabullenici sessizlikle, kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: Korunmacı sessizlikle, duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: Korunmacı sessizlikle, duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>: Korunmacı sessizlikle, kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>: Korumacı sessizlikle, duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Korumacı sessizlikle, duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>3c</sub>: Korumacı sessizlikle, kişisel başarı duygusunda azalma arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel sessizlikle, tükenmişlik arasında anlamlı ilişki vardır.

### 5.1.4 Veri Toplama Araçları

Çalışmaya veri sağlamak için, 3 kısımdan oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde, demografik özellikleri belirlemek amacıyla 8 soru yöneltilmiştir. Bu sorular sırasıyla yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev yapılan okul, branş, kaç yıldır öğretmen olarak görev yapıldığı ve son kurumda kaç yıldır görev yapıldığına ilişkin demografik bilgileri içermektedir. Diğer bölümlerde ise önceden geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış örgütsel tükenmişlik ve sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5'li likert tipinde olup, katılımcıların tüm ölçek maddelerini cevaplamaları istenmiştir.



#### **5.1.4.1 Örgütsel sessizlik ölçeği**

Örgütsel Sessizlik Ölçeği olarak, Dyne (2003) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Ölçek, Taşkiran (2010) tarafından yapılan çalışmada, Türkçeye tercüme edilerek uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Türkçeye uyarlanmış ölçeğin cronbach  $\alpha$  değeri 0.85 olarak bulunmuştur.

Alt ölçeklerden alınan puan yükseldikçe sessiz kalma davranışının arttığı yorumu yapılmaktadır. Ölçeğin 1-5 maddeleri kabullenici, 6-10 maddeleri korunmacı, 11-15. Maddeleri ise korumacı sessizliği ölçmektedir. Bkz. Ek A.2: Örgütsel sessizlik ölçeği.

#### **5.1.4.2 Örgütsel tükenmişlik ölçeği**

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla, Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) kullanılmıştır. Bkz. Ek A.3: Maslach örgütsel tükenmişlik ölçeği. Ölçeğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere 3 alt boyutu vardır ve 22 maddeden oluşmaktadır (Maslach & Jackson, 1981).

Ergin (1992) ölçeği Türkçeye uyarlamıştır. Uyarlama çalışmasında, 552 doktor ve hemşireden oluşan örnekleme ölçek uygulanmış ve bu veriler ışığında ölçek uyarlanmıştır. Orjinal formdan farklı olarak uyarlanmış ölçekte 5'li derecelendirmeye gidilmiştir. Uyarlama çalışmaları sonucunda ölçeğin cronbach  $\alpha$  katsayıları, Duygusal tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.71, ve Kişisel başarı duygusunda azalma için 0.72 olarak hesaplanmıştır. İlk uygulamadan belli bir süre sonra ölçek tekrar uygulanarak, ölçeğin test tekrar test güvenilirlik katsayıları, duygusal tükenme 0.83, duyarsızlaşma 0.72 ve kişisel başarı duygusunda düşüş için 0.67 olarak hesaplanmıştır. Araştırmacıdan ölçeğin kullanımıyla ilgili izin alınmıştır. Bkz. Ek A.4 Maslach tükenmişlik ölçeği izin belgesi

Duygusal tükenme alt ölçeği, 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. maddelerden oluşmaktadır. Duyarsızlaşma alt ölçeği, 5., 10., 11., 15. ve 22. maddelerden oluşmaktadır. Kişisel başarı duygusunda azalma alt ölçeği, 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. maddelerden oluşmaktadır (Ergin, 1992). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçekleri, hiçbir zaman (1), çok nadir (2), bazen (3), Çoğu zaman (4), her zaman (5) olarak, kişisel başarı duygusunda azalma alt ölçeği ise ters puanlanmaktadır. Alt ölçeklerden alınan yüksek puan, tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### **5.1.5 Verilerin Analizi**

Verilerin analizi yapılırken, SPSS 15.0 (Statistical Package Program for Social Science) programı kullanılmıştır.

## **5.2 BULGULAR**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, analiz edilerek bulgular bölümünde, sıralanmıştır.

### **5.2.1 Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği**

Yapı geçerliği, ölçme aracının ölçmek istediği yapıyı doğru ölçebilme kapasitesidir. Yapı geçerliliği hakkında fikir edinebilmek için faktör analizi kullanılabilir (Büyüköztürk, 2011). Açımlayıcı faktör analizi, ilişkili maddeleri birleştirerek, bağımsız faktörler oluşturmayı hedefleyen bir yöntemdir. Faktör analizinde aynı faktörü ölçmeyen maddeleri belirlemek amacıyla, madde faktör yüklerinin en az 0,30, mümkünse 0,45 olmasına, yük değerinin tek faktörde yüksek olmasına, yük değerindeki farkın öteki faktörlerden en az 0,10 fazla olmasına dikkat edilmelidir (Büyüköztürk, 2011). Güvenirlik çalışması kapsamında madde toplam korelasyonu, alt ve üst yüzde27'lik grupların t testi ve Cronbach Alpha testlerinden oluşan madde analizi yapılmıştır.

## 5.2.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

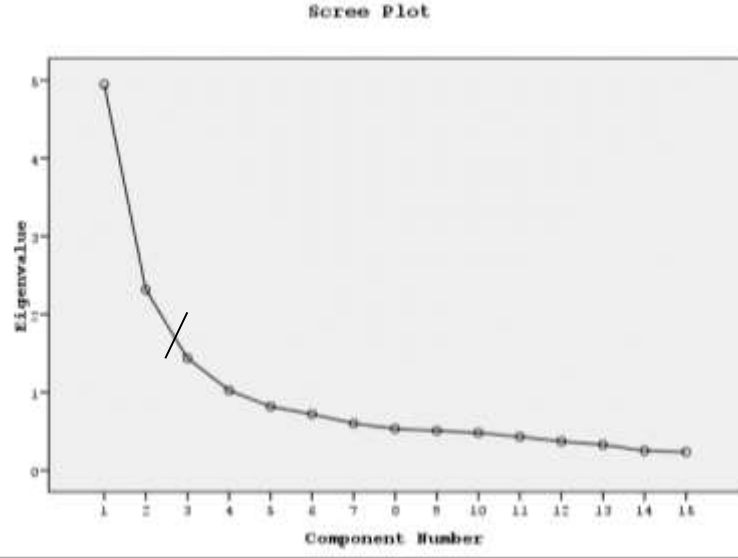
288 öğretmenden oluşan örneklemeden elde edilen örgütsel sessizlik ölçeği verilerine, faktör analizi yapıp, yapılamayacağını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır. KMO 0,85, Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi  $p < 0,01$  olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0.60'tan büyük olduğu durumlarda veriler üzerinde faktör analizi yapılması uygundur (Büyüköztürk, 2011). Elde edilen sonuçlar ışığında verilere faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir.

İlk varimax işleminde özdeğeri 1'in üzerinde 4 faktör tespit edilmiştir (Tablo 5.2). Bu yapı ölçeğin orjinal yapısına uygun olmadığı için yamaç birikinti grafiğine bakılmıştır. İlk üç faktörden sonra eğimin giderek yatay bir hal aldığı görülmüştür (Şekil 5.2). Bu nedenle ilk 3 faktörün uygun olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 5.2: Örgütsel sessizlik ölçeği ilk varimax döndürmesi**

Bileşen	İlk Özdeğer			Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyans %	Kümülativ %	Toplam	Varyans %	Kümülativ %
1	4,943	32,954	32,954	4,943	32,954	32,954
2	2,316	15,437	48,391	2,316	15,437	48,391
3	1,438	9,588	57,978	1,438	9,588	57,978
4	1,026	6,837	64,815			
5	0,818	5,455	70,270			
6	0,720	4,797	75,067			
7	0,601	4,004	79,071			
8	0,534	3,561	82,632			
9	0,506	3,373	86,005			
10	0,482	3,215	89,220			
11	0,430	2,866	92,086			
12	0,372	2,481	94,566			
13	0,328	2,186	96,752			
14	0,252	1,677	98,429			
15	0,236	1,571	100,000			

Şekil 5.2: Örgütsel sessizlik ölçeği yamaç birikinti grafiği



Tablo 5.3'te görüldüğü üzere 15 maddeyle başlamış olan varimax işlemi yinelenerek, açıklayıcı faktör analizi için uygun görülen kriterleri sağlamayan (madde 2) çıkarılmıştır. Kalan maddelerin toplam varyansa etkileri, faktör yük değerleri, maddelerin uygun faktörlerde bulunmaları ve orjinal ölçeğin faktör yapısı dikkate alındığında faktör sayısının 3 olarak düzenlenmesi anlamlıdır.

Tablo 5.3: Örgütsel sessizlik ölçeği son varimax döndürmesi

Bileşen	İlk Özdeğer			Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif Yüzdesi %	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif Yüzdesi %
1	4,863	34,736	34,736	4,863	34,736	34,736
2	2,282	16,297	51,034	2,282	16,297	51,034
3	1,328	9,485	60,519	1,328	9,485	60,519
4	0,885	6,325	66,843			
5	0,803	5,737	72,581			
6	0,606	4,332	76,913			
7	0,591	4,224	81,137			
8	0,519	3,705	84,842			
9	0,502	3,582	88,424			
10	0,430	3,073	91,497			
11	0,372	2,659	94,156			
12	0,328	2,344	96,499			
13	0,254	1,815	98,314			
14	0,236	1,686	100,000			

Tablo 5.4’de Varimax işlemi sonucunda ölçekte kalan maddelerin, açıkladığı varyans, hangi faktörde olduğu ve faktör yükü gösterilmiştir.

**Tablo 5.4: Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi sonuçları**

<b>N=288</b>	<b>F1 (Kabullenici)</b>	<b>F2 (Korunmacı)</b>	<b>F3 (Korunmacı)</b>
<b>Madde No</b>	<b>Faktör Yükleri</b>		
Madde1	0,486		
Madde3	0,780		
Madde4	0,789		
Madde5	0,673		
Madde6		0,683	
Madde7		0,728	
Madde8		0,870	
Madde9		0,747	
Madde10		0,811	
Madde11			0,715
Madde12			0,731
Madde13			0,778
Madde14			0,795
Madde15			0,746
<b>KMO</b>	<b>0,85</b>		
<b>Varyans (%)</b>	<b>23,46</b>	<b>21,28</b>	<b>15,78</b>
<b>Toplam Varyans (%):</b>	<b>60,52</b>		

14 maddenin oluşturduğu 3 faktörün (bileşenin) toplam varyansa yaptıkları katkı sırasıyla yüzde 23,46, yüzde 21,28, yüzde 15,78 ve açıkladıkları toplam varyans yüzde 60,52 olarak hesaplanmıştır (Tablo 5.3). Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,49 ile 0,87 arasındadır.

### 5.2.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

288 öğretmenden oluşan örneklemden elde edilen örgütsel sessizlik ölçeği verilerine, faktör analizi yapıp, yapılamayacağını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett’s küresellik testi uygulanmıştır. KMO 0,87, Bartlett’s küresellik testi anlamlılık düzeyi  $p < 0,01$  olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0.60’tan büyük olduğu durumlarda veriler üzerinde faktör analizi yapılması uygundur (Büyüköztürk, 2011). Elde edilen sonuçlara göre verilere faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir.

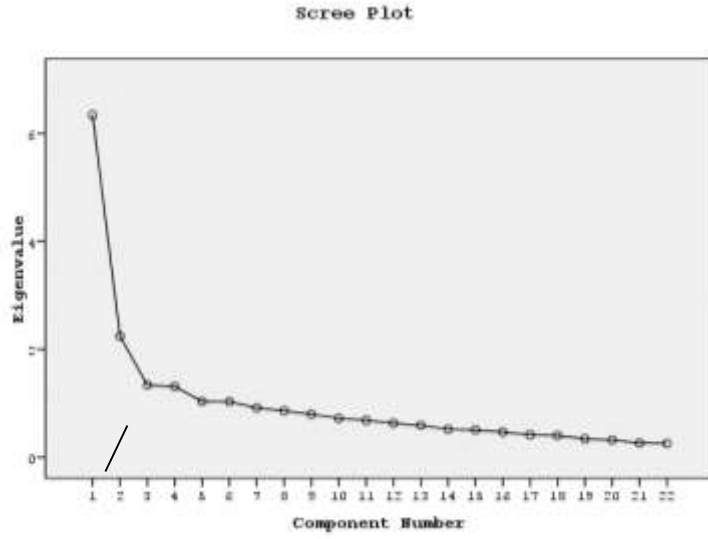
**Tablo 5.5: Maslach tükenmişlik ölçeği ilk varimax döndürmesi**

Bileşen	İlk Özdeğer			Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif Yüzdesi %	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif Yüzdesi %
1	6,327	28,758	28,758	6,327	28,758	28,758
2	2,353	10,694	39,453	2,353	10,694	39,453
3	1,397	6,350	45,802	1,397	6,350	45,802
4	1,326	6,029	51,831			
5	1,016	4,619	56,449			
6	0,955	4,342	60,791			
7	0,896	4,073	64,864			
8	0,804	3,655	68,519			
9	0,797	3,621	72,140			
10	0,728	3,310	75,450			
11	0,649	2,951	78,401			
12	0,616	2,798	81,199			
13	0,598	2,716	83,915			
14	0,540	2,454	86,369			
15	0,518	2,356	88,725			
16	0,434	1,971	90,696			
17	0,421	1,912	92,607			
18	0,411	1,868	94,475			
19	0,351	1,597	96,072			
20	0,322	1,463	97,534			
21	0,286	1,301	98,836			
22	0,256	1,164	100,000			

İlk varimax işleminde özdeğeri 1'in üzerinde 6 faktör tespit edilmiştir (Tablo 5.5). Bununla birlikte 3 faktörden oluşan yapının toplam varyansın yüzde 45,8'ini açıkladığı ve bu değer yetersiz olduğu anlaşılmıştır (Tablo 5.5).

Bu yapı ölçeğin orjinal yapısına uygun olmadığı için yamaç birikinti grafiğine bakılmıştır. İlk üç faktörden sonra eğimin giderek yatay bir hal aldığı görülmüştür (Şekil 5.3). Bu nedenle ilk 3 faktörün uygun olduğuna karar verilmiştir.

**Şekil 5.3: Maslach tükenmişlik ölçeği yamaç birikinti grafiği**



Tablo 5.6’de görüldüğü üzere 22 maddeyle başlamış olan varimax işlemi yinelenerek, açıklayıcı faktör analizi için uygun görülen kriterleri sağlamayan (madde 4,5,14,15,16,17,20,21) çıkarılmıştır.

Kalan 14 maddenin toplam varyansa etkileri, faktör yük değerleri, maddelerin uygun faktörlerde bulunmaları ve orijinal ölçeğin faktör yapısı dikkate alındığında faktör sayısının 3 olarak düzenlenmesi anlamlıdır.

**Tablo 5.6: Maslach tükenmişlik ölçeği son varimax döndürmesi**

Bileşen	İlk Özdeğer			Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülativ Yüzdesi %	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülativ Yüzdesi %
1	5,114	36,525	36,525	5,114	36,525	36,525
2	1,761	12,582	49,107	1,761	12,582	49,107
3	1,134	8,098	57,206	1,134	8,098	57,206
4	0,879	6,282	63,487			
5	0,780	5,572	69,059			
6	0,728	5,200	74,259			
7	0,594	4,245	78,504			
8	0,580	4,142	82,645			
9	0,512	3,654	86,299			
10	0,466	3,325	89,624			
11	0,428	3,055	92,679			
12	0,419	2,994	95,673			
13	0,304	2,174	97,848			
14	0,301	2,152	100,000			

Tablo 5.7’de Varimax işlemi sonucunda ölçekte kalan maddelerin, açıkladığı varyans, hangi faktörde olduğu ve faktör yükü gösterilmiştir.

**Tablo 5.7: Maslach tükenmişlik ölçeği faktör analizi sonuçları**

N=288 Madde No	F1 (Duygusal Tükenme)	F2 (Duyarsızlaşma)	F3 (Kişisel Başarıda Eksiklik)
	Faktör Yükleri		
Madde1	0,779		
Madde2	0,739		
Madde3	0,756		
Madde6	0,521		
Madde8	0,796		
Madde13	0,493		
Madde10		0,821	
Madde11		0,766	
Madde22		0,618	
Madde7			0,740
Madde9			0,728
Madde12			0,725
Madde18			0,541
Madde19			0,792
<b>KMO</b>		<b>0,879</b>	
<b>Varyans (%)</b>	<b>22,68</b>	<b>19,60</b>	<b>14,93</b>
<b>Toplam Varyans (%)</b>		<b>57,21</b>	



14 maddenin oluşan 3 faktörün (bileşenin) toplam varyansa yaptıkları katkı sırasıyla yüzde 22,68, yüzde 19,60, yüzde 14,93 ve açıkladıkları toplam varyansın yüzde 57,21 olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.7). Maddelerin faktör yükleri ise 0,49 ile 0,82 arasında değişmektedir.

#### **5.2.4 Örgütsel sessizlik ölçeğinin madde analizi sonuçları**

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

Araştırmada kullanılan ölçek likert tipinde olduğu için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Toplam korelasyonu 0,30 ve üzerinde olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0.20 üzerinde olanların ise teste uygun olduğu söylenebilir. Madde analizi yapmak için kullanılan bir diğer yöntem ise, alt ve üst yüzde 27'lik grupların puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek için t testi kullanmaktır. Gruplar arasında anlamlı ve istendik yönde fark çıkması testin iç tutarlılığını göstermektedir. Cronbach Alpha, madde toplam korelasyonu ve alt/üst yüzde 27'lik gruplara uygulanan t testi, maddelerin ölçülen davranışı ne kadar ayırt edebildiğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2011).

Tablo 5.8’de Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizinde uygun bulunan maddelerinin, madde analiz sonuçları özetlenmiştir.

**Tablo 5.8: Örgütsel sessizlik ölçeği madde analizi sonuçları**

Madde No	Alt Boyut	Madde Toplam Korelasyonu (r) (N=228)	Alt%27-Üst%27 t (n1=n2=78)	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )	
Madde1	Kabullenici Sessizlik	0,302	-7,63**	0,73	0,84
Madde3		0,383	-9,24**		
Madde4		0,448	-10,73**		
Madde5		0,444	-10,37**		
Madde6	Korunmacı Sessizlik	0,575	-12,63**	0,88	
Madde7		0,414	-10,73**		
Madde8		0,613	-14,46**		
Madde9		0,609	-14,49**		
Madde10	Korunmacı Sessizlik	0,631	-15,08**	0,82	
Madde11		0,485	-11,27**		
Madde12		0,495	-12,43**		
Madde13		0,546	-12,40**		
Madde14		0,436	-9,59**		
Madde15		0,434	-9,06**		

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geneline ait Cronbach Alpha değeri 0,84 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarda Cronbach Alpha değerleri ise, kabullenici sessizlik 0,73, korunmacı sessizlik 0,88 ve korunmacı sessizlik 0,82 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin, madde toplam korelasyonları 0,30 ile 0,63 arasında değişmektedir ve t değerleri ( $p<0,01$ ) anlamlıdır (Tablo 5.8). Elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde işleme tabi tutulan maddelerin geçerliliğinin yüksek olduğu, alt boyutlar bakımından ayırt edici oldukları ve ölçek maddelerinin aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler olduğu yorumu yapılabilir (Büyüköztürk 2011). Örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları sonucunda, 14 madde 3 faktörden oluşan ölçeğin, bu örneklem için uygun, güvenilir ve geçerli bir araç olduğuna karar verilmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik analizleri ışığında, Örgütsel sessizlik ölçeğinin 3 Faktör ve 14 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Orjinal ölçekteki faktör isimleri korunarak, kalan maddelerin tümü orijinal ölçekteki faktörlerinde yer almaktadır. Buna göre 1. Faktör “Kabullenici Sessizlik (madde 1, 3, 4, 5), 2. Faktör “Korunmacı Sessizlik” (madde 6, 7, 8, 9, 10), 3. Faktör “Korunmacı Sessizlik” (madde 11, 12, 13, 14, 15) alt boyutu olarak belirlenmiştir (Tablo 5.7).

### 5.2.5 Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları

Tablo 5.9’da Maslach Tükenmişlik ölçeğinin faktör analizinde uygun bulunan maddelerinin, madde analiz sonuçları özetlenmiştir.

**Tablo 5.9: Maslach tükenmişlik ölçeği madde analizi sonuçları**

Madde No	Alt Boyut	Madde Toplam Korelasyonu (r) (N=228)	Altyüzde27-Üst%27 t (n1=n2=78)	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )	
Madde1	Duygusal Tükenme	0,597	-14,57**	0,83	0,86
Madde2		0,518	-11,40**		
Madde3		0,578	-12,42**		
Madde6		0,563	-11,34**		
Madde8		0,681	-15,49**		
Madde13		0,425	-9,28**		
Madde10	Duyarsızlaşma	0,522	-11,77**	0,71	
Madde11		0,608	-14,44**		
Madde22		0,378	-7,90**		
Madde7	Kişisel Başarıda Eksiklik	0,387	-6,73**	0,79	
Madde9		0,474	-10,15**		
Madde12		0,568	-11,64**		
Madde18		0,477	-9,38**		
Madde19		0,440	-8,67**		

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin geneline ait Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarda Cronbach Alpha değerleri ise, duygusal tükenme 0.83, duyarsızlaşma 0.71 ve kişisel başarıda eksiklik 0,79 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin, madde toplam korelasyonları 0,38 ile 0,68 arasında değişmektedir ve t

değerleri ( $p<0,01$ ) anlamlıdır (Tablo 5.8). Elde edilen sonuçlara göre, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde işleme tabi tutulan maddelerin geçerliliğinin yüksek olduğu, alt boyutlar bakımından ayırt edici oldukları ve ölçek maddelerinin aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler olduğu yorumu yapılabilir (Büyüköztürk 2011). Maslach Tükenmişlik Ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları sonucunda, 14 madde 3 faktörden oluşan ölçeğin, bu örneklem için uygun, güvenilir ve geçerli bir araç olduğuna karar verilmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik analizleri ışığında, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin 3 Faktör ve 14 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Orjinal ölçekteki faktör isimleri korunarak, kalan maddelerin tümü orjinal ölçekteki faktörlerinde yer almaktadır. Buna göre 1. Faktör “Duygusal Tükenme” (madde 1, 2, 3, 6, 8, 13), 2. Faktör “Duyarsızlaşma” (madde 10, 11, 22), 3. Faktör “Kişisel Başarıda Eksiklik” (madde 7, 9, 12, 18, 19) alt boyutu olarak belirlenmiştir (Tablo 5.9).

### **5.2.6 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri**

Ölçek ve alt boyut puanlarının dağılımının normalliği hakkında fikir elde etmek için Skewness katsayısına bakılmıştır. Skewness katsayısının  $\pm 1$  sınırları içerisinde olması sürekli değişkenin normal dağılımdan çok sapmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2011). Normalliğe ilişkin yapılan analizlerde, her iki ölçeğin tüm alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 5.18 ve 5.19).

Ölçek ve alt boyut puanları normal dağılım sağladığından cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, branş değişkenlerini karşılaştırırken t testi; yaş, okulda çalışılan süre, öğretmenlikteki süre değişkenlerini karşılaştırırken ise Varyans Analizi kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans analizi sonuçlarında grupların farklılaştığı görüldüğünde farkın hangi gruplardan olduğunu tespit etmek için LSD ve Dunnett C Post Hoc testleri yapılmıştır. Ölçekler arası ilişkinin analizinde Pearson Korelasyon Analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı yüzde 95 (anlamlılık düzeyi  $0,05 p<0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında anket dolduran öğretmenlere ait demografik özelliklere tablo 5.10'da yer verilmiştir.

**Tablo 5.10: Öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı**

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	146	50,7
	Erkek	142	49,3
Medeni durum	Bekar	120	41,7
	Evli	168	58,3
Yaş	30 yaş altı	75	26,0
	30-39 yaş	116	40,3
	40-49 yaş	76	26,4
	50 yaş ve üzeri	21	7,3
Öğrenim durumu	Lisans	184	63,9
	Lisansüstü	104	36,1
Branş	Kültür dersleri	147	51,0
	Meslek dersleri	141	49,0
Meslekteki süre	1-5 yıl	90	31,3
	6-10 yıl	46	16,0
	11-15 yıl	54	18,8
	16-20 yıl	55	19,1
	20 yıldan fazla	43	14,9
Okuldaki süre	1 yıldan az	56	19,4
	1-5 yıl	124	43,1
	6-10 yıl	51	17,7
	10 yıldan fazla	57	19,8
Okul	Şişli MTAL	125	43,4
	Ahi Evran TML	27	9,4
	Hamidiye Etfal MTAL	27	9,4
	Nişantaşı Rüştü Uzel KML	22	7,6
	Maçka Akif Tuncel AT/EML	31	10,8
	Halil Rıfat Paşa MTAL	20	6,9
	Yunus Emre İHL	36	12,5

Araştırmaya katılan 288 öğretmenin yüzde 50,7'si kadın, yüzde 49,3'ü erkektir. Öğretmenlerin yüzde 41,'i bekar, yüzde 58,3'ü evlidir. Öğretmenlerin yüzde 26'sı 30 yaş altı, yüzde 40,3'ü 30-39 yaş, yüzde 26,4'ü 40-49 yaş arası, yüzde 7,3'ü 50 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin yüzde 63,9'u lisans, yüzde 36,1'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Öğretmenlerin yüzde 51'i kültür dersi, yüzde 49'u meslek dersi öğretmenidir. Öğretmenlerin yüzde 31,3'ünün meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl, 51,6'sının 6-10 yıl, yüzde 18,8'inin 11-15 yıl, yüzde 19,1'inin 16-20 yıl, yüzde 14,9'unun meslekteki hizmet süresi 20 yıldan fazladır. Öğretmenlerin yüzde 19,4'ünün okuldaki çalışma süresi 1 yıldan

az, yüzde 43,1'inin 1-5 yıl, yüzde 17,7'sinin 6-10 yıl, yüzde 19,8'inin okuldaki çalışma süresi 10 yıldan fazladır (Tablo 5.10). Öğretmenlerin yüzde 43,4'ü Şişli MTAL lisesinde, yüzde 9,4'ü Ahi Evran TML, yüzde 9,4'ü Hamidiye Etfal MTAL, yüzde 7,6'sı Nişantaşı Rüştü Uzel KML, yüzde 10,8'i Maçka Akif Tuncel AT/EML, yüzde 6,9'u Halil Rifat Paşa MTAL, yüzde 12,5'i Yunus Emre İHL lisesinde görev yapmaktadır.

### 5.2.7 Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarına ait betimsel istatistik sonuçlarına tablo 5.11'de yer verilmiştir.

**Tablo 5.11: Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut puanlarına ait betimsel istatistikler**

Alt Boyut	Madde Sayısı	$\bar{X}$	SS	Min.	Max.	Çarpıklık (Skewness)
Kabullenici Sessizlik	4	2,03	0,68	1,00	4,00	0,47 / -0,15
Korunmacı Sessizlik	5	1,80	0,70	1,00	4,00	0,83 / 0,48
Korunmacı Sessizlik	5	1,98	0,80	1,00	4,00	1,98 / 0,80
SESSİZLİK GENEL	14	1,93	0,58	1,00	3,80	0,32 / -0,39

Örgütsel Sessizlik genel puan ortalaması  $1,93 \pm 0,58$  olarak bulunmuştur. En düşük (1) ve en yüksek (5) puan alınabileceği göz önünde bulundurulduğunda, Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ait puan ortalamasının “Katılmıyorum” seviyesinde olduğu görülmektedir. (5-1=4/5=0,80 olduğu için 1/1,80:Kesinlikle katılmıyorum; 1,81/2,60:Katılmıyorum; 2,61/3,40:Kararsızım, 3,41/4,20:Katılıyorum, 4,21/5,00:Kesinlikle katılıyorum). Kabullenici Sessizlik alt boyutu puan ortalaması  $2,03 \pm 0,68$ ; Korunmacı Sessizlik alt boyut puan ortalaması  $1,80 \pm 0,70$ ; “Korunmacı Sessizlik” alt boyut puan ortalaması  $1,98 \pm 0,80$  olarak bulunmuştur. Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik alt boyut puanlarının “Katılmıyorum” düzeyinde; Korunmacı Sessizlik alt boyut puan ortalamasının ise “Kesinlikle Katılmıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5.11).

Tablo 5.12’de örgütsel sessizlik ölçeğinden alınan puanların cinsiyete göre ti testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.12: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kabullenici Sessizlik	Kadın	146	1,96	0,61	-1,713	0,088
	Erkek	142	2,10	0,76		
Korunmacı Sessizlik	Kadın	146	1,82	0,67	0,505	0,614
	Erkek	142	1,78	0,74		
Korumacı Sessizlik	Kadın	146	2,09	0,80	2,397	<b>0,017</b>
	Erkek	141	1,87	0,79		
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	Kadın	146	1,96	0,51	0,750	0,454
	Erkek	142	1,91	0,65		

Kabullenici Sessizlik ( $t=-1,713$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $t=0,505$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak örgütsel sessizlik ( $t=0,750$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermediği tespit edilmiştir.

Korumacı Sessizlik alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,397$ ;  $p<0,05$ ). Kadın öğretmenlerin, erkek meslektaşların göre korunmacı sessizlik düzeylerinin anlamlı fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.12).

Tablo 5.13’de örgütsel sessizlik ölçeğinden alınan puanlar ile medeni durum t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.13: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre Bağımsız iki örneklem t testi sonuçları**

Alt Boyutlar	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kabullenici Sessizlik	Bekar	120	1,99	0,68	-0,889	0,375
	Evli	168	2,06	0,69		
Korunmacı Sessizlik	Bekar	120	1,80	0,68	-0,153	0,878
	Evli	168	1,81	0,72		
Korumacı Sessizlik	Bekar	120	1,95	0,75	-0,552	0,582
	Evli	167	2,00	0,84		
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	Bekar	120	1,90	0,56	-0,800	0,425
	Evli	168	1,96	0,60		

Kabullenici Sessizlik ( $t=-0,889$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $t=-0,153$ ;  $p>0,05$ ), Korumacı Sessizlik ( $t=-0,552$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak örgütsel sessizlik ( $t=-0,800$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo5.13).



Tablo 5.14’de örgütsel sessizlik ölçeğinden alınan puanlar ile yaş gruplarının tek yönlü varyans analizine yer verilmiştir.

**Tablo 5.14: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları**

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kabullenici Sessizlik	A-30 yaş altı	75	2,03	0,69	0,270	0,847	
	B-30-39 yaş	116	2,03	0,68			
	C-40-49 yaş	76	2,07	0,73			
	D-50 yaş ve üzeri	21	1,92	0,58			
Korunmacı Sessizlik	A-30 yaş altı	75	1,85	0,72	0,451	0,717	
	B-30-39 yaş	116	1,76	0,69			
	C-40-49 yaş	76	1,85	0,71			
	D-50 yaş ve üzeri	21	1,71	0,71			
Korunmacı Sessizlik	A-30 yaş altı	75	2,08	0,78	1,210	0,307	
	B-30-39 yaş	115	1,94	0,82			
	C-40-49 yaş	76	2,02	0,83			
	D-50 yaş ve üzeri	21	1,73	0,66			
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	A-30 yaş altı	75	1,98	0,60	0,930	0,427	
	B-30-39 yaş	116	1,90	0,58			
	C-40-49 yaş	76	1,98	0,59			
	D-50 yaş ve üzeri	21	1,77	0,53			

Kabullenici Sessizlik (F=0,270; p>0,05), Korunmacı Sessizlik (F=0,451; p>0,05), Korunmacı Sessizlik (F=1,210; p>0,05) alt boyut puanlarının ve genel olarak örgütsel sessizlik (F=0,930; p>0,05) puanlarının yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.14).

Tablo 5.15’de örgütsel sessizlik ölçeğinden alınan puanlar ile yaş öğrenim durumunun t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.15: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları**

Alt Boyutlar	Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kabullenici Sessizlik	Lisans	184	2,00	0,67	-1,191	0,234
	Lisansüstü	104	2,10	0,72		
Korunmacı Sessizlik	Lisans	184	1,78	0,69	-0,582	0,561
	Lisansüstü	104	1,84	0,73		
Korumacı Sessizlik	Lisans	183	1,95	0,79	-0,846	0,398
	Lisansüstü	104	2,03	0,83		
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	Lisans	184	1,91	0,58	-1,005	0,316
	Lisansüstü	104	1,98	0,59		

Kabullenici Sessizlik ( $t=-1,191$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $t=-0,582$ ;  $p>0,05$ ), Korumacı Sessizlik ( $t=-0,846$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak örgütsel sessizlik ( $t=-1,005$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir (Tablo 5.15).

Tablo 5.16’de örgütsel sessizlik ölçeğinden alınan puanlar ile branşın t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.16: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının branşa göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları**

Alt Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kabullenici Sessizlik	Kültür	147	2,05	0,67	0,477	0,634
	Meslek	141	2,01	0,71		
Korunmacı Sessizlik	Kültür	147	1,83	0,67	0,705	0,481
	Meslek	141	1,77	0,74		
Korumacı Sessizlik	Kültür	147	2,01	0,79	0,596	0,552
	Meslek	140	1,95	0,82		
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	Kültür	147	1,96	0,54	0,751	0,453
	Meslek	141	1,91	0,62		

Kabullenici Sessizlik ( $t=-0,477$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $t=0,705$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $t=0,596$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak örgütsel sessizlik ( $t=0,751$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının branşa göre anlamlı fark göstermemektedir (Tablo 5.16).

Tablo 5.17’de örgütsel sessizlik ölçeğinden alınan puanlar ile kıdemin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.17: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları**

Alt Boyutlar	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kabullenici Sessizlik	A-1-5 yıl	90	2,05	0,69	0,848	0,496	
	B-6-10 yıl	46	1,94	0,61			
	C-11-15 yıl	54	2,15	0,68			
	D-16-20 yıl	55	2,05	0,77			
	E-20 yıldan fazla	43	1,93	0,65			
Korunmacı Sessizlik	A-1-5 yıl	90	1,83	0,69	0,076	0,989	
	B-6-10 yıl	46	1,78	0,70			
	C-11-15 yıl	54	1,80	0,68			
	D-16-20 yıl	55	1,81	0,73			
	E-20 yıldan fazla	43	1,76	0,77			
Korumacı Sessizlik	A-1-5 yıl	90	2,04	0,75	1,922	0,107	
	B-6-10 yıl	46	2,14	0,97			
	C-11-15 yıl	54	1,75	0,64			
	D-16-20 yıl	54	2,05	0,88			
	E-20 yıldan fazla	43	1,90	0,75			
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	A-1-5 yıl	90	1,96	0,56	0,397	0,811	
	B-6-10 yıl	46	1,95	0,60			
	C-11-15 yıl	54	1,88	0,54			
	D-16-20 yıl	55	1,97	0,64			
	E-20 yıldan fazla	43	1,86	0,61			

Kabullenici Sessizlik ( $F=0,848$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $F=0,076$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $F=1,922$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak örgütsel sessizlik ( $F=0,397$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının öğretmenlikteki süreye göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır (Tablo 5.17).

Tablo 5.18’de örgütsel sessizlik ölçeğinden alınan puanlar ile okulda çalışma süresinin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.18: Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları**

Alt Boyutlar	Okuldaki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kabullenici Sessizlik	A-1 yıldan az	56	1,98	0,70	2,465	0,063	
	B-1-5 yıl	124	2,04	0,67			
	C-6-10 yıl	51	1,86	0,62			
	D-10 yıldan fazla	57	2,21	0,74			
Korunmacı Sessizlik	A-1 yıldan az	56	1,94	0,71	3,640	<b>0,013</b>	<b>A&gt;B,A&gt;C D&gt;B,D&gt;C</b>
	B-1-5 yıl	124	1,71	0,67			
	C-6-10 yıl	51	1,66	0,67			
	D-10 yıldan fazla	57	2,00	0,74			
Korunmacı Sessizlik	A-1 yıldan az	56	2,04	0,86	0,580	0,629	
	B-1-5 yıl	124	1,96	0,74			
	C-6-10 yıl	51	2,06	0,97			
	D-10 yıldan fazla	56	1,88	0,71			
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	A-1 yıldan az	56	1,98	0,59	1,128	0,338	
	B-1-5 yıl	124	1,89	0,57			
	C-6-10 yıl	51	1,86	0,56			
	D-10 yıldan fazla	57	2,03	0,62			

Kabullenici Sessizlik ( $F=2,465$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $F=0,580$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak örgütsel sessizlik ( $F=1,128$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının, okuldaki çalışma süresine bakımından anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır (Tablo 5.18).

## 5.2.8 Öğretmenlerin Tükenmişlik Durumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 5.19’da tükenmişlik ölçeğinden alınan puanlara ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 5.19: Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyut puanlarına ait betimsel istatistikler**

Alt Boyut	Madde Sayısı	$\bar{X}$	SS	Min.	Max.	Çarpıklık (Skewness)
Duygusal Tükenme	6	2,50	0,75	1,00	4,83	0,09 / -0,36
Duyarsızlaşma	3	2,12	0,82	1,00	4,50	0,53 / -0,32
Kişisel Başarıda Eksiklik	5	2,31	0,67	1,00	4,20	0,26 / -0,18
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	<b>14</b>	<b>2,35</b>	<b>0,60</b>	<b>1,00</b>	<b>4,38</b>	<b>0,22 / 0,14</b>

Öğretmenlerin genel tükenmişlik puanları  $2,35 \pm 0,60$  olarak bulunmuştur. En düşük puanın (1) ve en yüksek puanın (5) olduğu göz önünde bulundurulduğunda genel tükenmişlik puan ortalamasının “Çok nadir” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir ( $5-1=4/5=0,80$  olduğundan  $1/1,80$ : Hiçbir zaman;  $1,81/2,60$ : Çok nadir;  $2,61/3,40$ : Bazen,  $3,41/4,20$ : Çoğu zaman,  $4,21/5,00$ : Her zaman). Duygusal Tükenme alt boyutu puanlarının ortalaması  $2,50 \pm 0,75$ ; “Duyarsızlaşma” alt boyut puan ortalaması  $2,12 \pm 0,82$ ; “Kişisel Başarıda Eksiklik” alt boyut puan ortalaması  $2,31 \pm 0,67$  ve tüm alt boyutların puanları “çok nadir” düzeyinde bulunmuştur (Tablo 5.19).

Tablo 5.20’de maslach tükenmişlik ölçeğinden alınan puanların cinsiyete göre t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.20: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	146	2,57	0,74	1,586	0,114
	Erkek	142	2,43	0,77		
Duyarsızlaşma	Kadın	146	2,15	0,86	0,501	0,617
	Erkek	142	2,10	0,78		
Kişisel Başarıda Eksiklik	Kadın	146	2,36	0,64	1,180	0,239
	Erkek	142	2,27	0,69		
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	Kadın	146	2,41	0,58	1,503	0,134
	Erkek	142	2,30	0,62		

Duygusal Tükenme (t: 1,586;  $p>0,05$ ), Duyarsızlaşma (t: 0,501;  $p>0,05$ ), Kişisel Başarıda Eksiklik (t: 1,180;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak tükenmişlik (t=1,503;  $p>0,05$ ) puanlarında cinsiyete göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.20).

Tablo 5.21’de maslach tükenmişlik ölçeğinden alınan puanların medeni duruma göre t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.21: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları**

Alt Boyutlar	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Duygusal Tükenme	Bekar	120	2,49	0,83	-0,201	0,841
	Evli	168	2,51	0,71		
Duyarsızlaşma	Bekar	120	2,14	0,90	0,204	0,839
	Evli	168	2,12	0,77		
Kişisel Başarıda Eksiklik	Bekar	120	2,43	0,69	2,394	<b>0,017</b>
	Evli	168	2,24	0,64		
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	Bekar	120	2,40	0,67	0,908	0,364
	Evli	168	2,33	0,55		

Duygusal Tükenme ( $t=-0,201$ ;  $p>0,05$ ), Duyarsızlaşma ( $t=0,204$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak tükenmişlik ( $t=0,908$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.21).

Kişisel Başarıda Eksiklik alt boyut puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,394$ ;  $p<0,05$ ). Bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha fazla kişisel başarıda eksiklik algısına sahip oldukları bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.21).

Tablo 5.22’de maslach tükenmişlik ölçeğinden alınan puanların yaş gruplarına göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.22: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları**

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	A-30 yaş altı	75	2,54	0,85	1,975	0,118	
	B-30-39 yaş	116	2,50	0,72			
	C-40-49 yaş	76	2,56	0,71			
	D-50 yaş ve üzeri	21	2,13	0,72			
Duyarsızlaşma	A-30 yaş altı	75	2,30	0,91	4,035	<b>0,008</b>	<b>A&gt;D,B&gt;D</b>
	B-30-39 yaş	116	2,17	0,83			
	C-40-49 yaş	76	2,01	0,71			
	D-50 yaş ve üzeri	21	1,67	0,67			
Kişisel Başarıda Eksiklik	A-30 yaş altı	75	2,47	0,72	4,719	<b>0,003</b>	<b>A&gt;D,B&gt;D</b>
	B-30-39 yaş	116	2,35	0,67			
	C-40-49 yaş	76	2,22	0,58			
	D-50 yaş ve üzeri	21	1,91	0,54			
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	A-30 yaş altı	75	2,47	0,69	4,298	<b>0,006</b>	<b>A&gt;D,B&gt;D</b>
	B-30-39 yaş	116	2,38	0,58			
	C-40-49 yaş	76	2,32	0,51			
	D-50 yaş ve üzeri	21	1,96	0,55			

Duygusal Tükenme alt boyut puanlarının, yaş grupları açısından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $F=1,975$ ;  $p>0,05$ ).

Duyarsızlaşma alt boyut puanları yaş gruplarında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ( $F=4,719$ ;  $p<0,05$ ). Hangi gruplar arasında fark olduğunu anlamak için yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçları 30 yaş altı ve 30-39 yaş grubundaki öğretmenlerin, 50 yaş ve üzeri öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha fazla duyarsızlaşma davranışı sergiledikleri bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.22).

Kişisel Başarıda Eksiklik alt boyut puanları, yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır. ( $F=4,719$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş altı ve 30-39 yaş grubundaki öğretmenlerin, 50 yaş ve üzeri öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha fazla kişisel başarıda eksiklik algısına sahip oldukları bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.22).

Genel olarak tükenmişlik puanları yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır ( $F=4,298$ ;  $p<0,05$ ). Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş altı ve 30-39 yaş grubundaki öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.22).

Tablo 5.23’de maslach tükenmişlik ölçeğinden alınan puanların öğrenim durumuna göre t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.23: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları**

Alt Boyutlar	Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Duygusal Tükenme	Lisans	184	2,49	0,78	-0,500	0,617
	Lisansüstü	104	2,53	0,73		
Duyarsızlaşma	Lisans	184	2,01	0,82	-3,296	<b>0,001</b>
	Lisansüstü	104	2,33	0,79		
Kişisel Başarıda Eksiklik	Lisans	184	2,28	0,62	-1,045	0,297
	Lisansüstü	104	2,37	0,74		
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	Lisans	184	2,31	0,59	-1,637	0,103
	Lisansüstü	104	2,44	0,62		



Duygusal Tükenme ( $t=-0,500$ ;  $p>0,05$ ), Kişisel Başarıda Eksiklik ( $t=-1,045$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının ve genel olarak tükenmişlik ( $t=-1,637$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının öğrenim durumu açısından anlamlı farka rastlanmamıştır (Tablo 5.23).

Duyarsızlaşma alt boyut puanları öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermektedir ( $t=-3,296$ ;  $p<0,05$ ). Lisansüstü düzeyde öğrenim gören öğretmenlerin, lisans düzeyinde öğrenim gören öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha fazla duyarsızlaşma davranışı sergiledikleri bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.23).

Tablo 5.24’de maslach tükenmişlik ölçeğinden alınan puanların, branşa göre t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.24: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının branşa göre bağımsız iki örneklem t testi sonuçları**

Alt Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Duygusal Tükenme	Kültür	147	2,62	0,71	2,754	<b>0,006</b>
	Meslek	141	2,38	0,78		
Duyarsızlaşma	Kültür	147	2,28	0,86	3,412	<b>0,001</b>
	Meslek	141	1,96	0,74		
Kişisel Başarıda Eksiklik	Kültür	147	2,41	0,65	2,525	<b>0,012</b>
	Meslek	141	2,21	0,67		
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	Kültür	147	2,48	0,59	3,561	<b>0,000</b>
	Meslek	141	2,23	0,59		

Duygusal Tükenme alt boyut puanları, branşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $t=2,754$ ;  $p<0,05$ ). Kültür öğretmenlerinin duygusal tükenme düzeylerinin, meslek öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.24).

Duyarsızlaşma boyutundaki puanlar, branşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. ( $t=3,412$ ;  $p<0,05$ ). Kültür öğretmenleri meslek öğretmenlerine göre anlamlı şekilde daha fazla duyarsızlaşmaktadır (Tablo 5.24).

Kişisel Başarıda Eksiklik alt boyut puanları branşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $t=2,525$ ;  $p<0,05$ ). Kültür öğretmenleri, meslek öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde daha fazla kişisel başarıda eksiklik duygusu yaşamaktadır (Tablo 5.24).

Genel olarak tükenmişlik puanlarının, branş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=3,561$ ;  $p<0,05$ ). Kültür dersi öğretmenlerinin genel olarak tükenmişlik düzeylerinin, meslek dersi öğretmenlerinin genel olarak tükenmişlik düzeylerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.24).

Tablo 5.25’de maslach tükenmişlik ölçeğinden alınan puanların kıdeme göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.25: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları**

Alt Boyutlar	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	A-1-5 yıl	90	2,52	0,85	1,988	0,096	
	B-6-10 yıl	46	2,62	0,64			
	C-11-15 yıl	54	2,58	0,68			
	D-16-20 yıl	55	2,52	0,67			
	E-20 yıldan fazla	43	2,22	0,83			
Duyarsızlaşma	A-1-5 yıl	90	2,24	0,87	4,128	<b>0,003</b>	A>E,B>E C>E
	B-6-10 yıl	46	2,33	0,95			
	C-11-15 yıl	54	2,17	0,78			
	D-16-20 yıl	55	2,03	0,70			
	E-20 yıldan fazla	43	1,72	0,64			
Kişisel Başarıda Eksiklik	A-1-5 yıl	90	2,47	0,74	3,932	<b>0,004</b>	A>E,B>E C>E
	B-6-10 yıl	46	2,45	0,58			
	C-11-15 yıl	54	2,23	0,68			
	D-16-20 yıl	55	2,23	0,55			
	E-20 yıldan fazla	43	2,05	0,63			
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	A-1-5 yıl	90	2,45	0,69	4,164	<b>0,003</b>	A>E,B>E C>E
	B-6-10 yıl	46	2,50	0,55			
	C-11-15 yıl	54	2,38	0,54			
	D-16-20 yıl	55	2,31	0,50			
	E-20 yıldan fazla	43	2,06	0,55			

Duygusal Tükenme alt boyut puanları mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $F=1,988$ ;  $p>0,05$ ) (Tablo 5.25). Duyarsızlaşma alt boyut puanları mesleki kıdeme göre anlamlı fark göstermektedir ( $F=4,128$ ;  $p<0,05$ ). Farkların hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarında kıdemi 1/15 yıl olan öğretmenlerin, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha fazla duyarsızlaşma davranışı sergiledikleri bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.25).

Kişisel Başarıda Eksiklik alt boyut puanları, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $F=3,932$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre kıdemi 1/15 yıl olan öğretmenlerin, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha fazla kişisel başarıda eksiklik algısına sahip oldukları bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.25).

Genel olarak tükenmişlik puanlarının, yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=4,164$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre kıdemi 1-15 yıl olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, öğretmenlikteki süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir (Tablo 5.25).

Tablo 5.26’de Maslach tükenmişlik ölçeğinden alınan puanların okulda çalışma süresine göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.26: Maslach tükenmişlik ölçeği ve alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları**

Alt Boyutlar	Okuldaki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	A-1 yıldan az	56	2,39	0,83	1,562	0,199	
	B-1-5 yıl	124	2,61	0,80			
	C-6-10 yıl	51	2,46	0,58			
	D-10 yıldan fazla	57	2,42	0,71			
Duyarsızlaşma	A-1 yıldan az	56	2,19	0,96	1,431	0,234	
	B-1-5 yıl	124	2,21	0,85			
	C-6-10 yıl	51	1,99	0,78			
	D-10 yıldan fazla	57	2,00	0,63			
Kişisel Başarıda Eksiklik	A-1 yıldan az	56	2,41	0,66	0,818	0,485	
	B-1-5 yıl	124	2,34	0,69			
	C-6-10 yıl	51	2,24	0,63			
	D-10 yıldan fazla	57	2,24	0,66			
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	A-1 yıldan az	56	2,35	0,66	1,258	0,289	
	B-1-5 yıl	124	2,43	0,65			
	C-6-10 yıl	51	2,29	0,50			
	D-10 yıldan fazla	57	2,27	0,51			

Duygusal Tükenme ( $F=1,562$ ;  $p>0,05$ ), Duyarsızlaşma ( $F=1,431$ ;  $p>0,05$ ), Kişisel Başarıda Eksiklik ( $F=0,818$ ;  $p>0,05$ ) ve genel olarak tükenmişlik puanları ( $F=1,258$ ;  $p>0,05$ ) okuldaki çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (Tablo 5.26).

## 5.2.9 Örgütsel Sessizlikle Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon

Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki korelasyon arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına tablo 5.26'da yer verilmiştir.

**Tablo 5.27: Maslach tükenmişlik ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki korelasyon analizi sonuçları**

		<b>Kabullenici Sessizlik</b>	<b>Korunmacı Sessizlik</b>	<b>Korumacı Sessizlik</b>	<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	r	0,233	0,224	0,180	0,268
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>
	N	288	288	287	288
<b>Duyarsızlaşma</b>	r	0,183	0,209	0,146	0,223
	p	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>	<b>0,013</b>	<b>0,000</b>
	N	288	288	287	288
<b>Kişisel Başarıda Eksiklik</b>	r	0,270	0,219	0,224	0,291
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	N	288	288	287	288
<b>TÜKENMİŞLİK GENEL</b>	r	0,289	0,270	0,229	0,327
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	N	288	288	287	288

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (p<0,05)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyi ile kabullenici sessizlik (r=0,23) korunmacı sessizlik (r=0,22), korumacı sessizlik (r=0,18) ve genel olarak örgütsel sessizlik (r=0,27) davranışları arasında düşük düzeyde ( $|r|<0,30$ ), pozitif (r>0) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 5.27). Elde edilen bu sonuca göre, H<sub>1a</sub>, H<sub>2a</sub>, H<sub>3a</sub> hipotezleri doğrulanmıştır.

Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyi ile kabullenici sessizlik (r=0,18) korunmacı sessizlik (r=0,21), korumacı sessizlik (r=0,15) ve genel olarak örgütsel sessizlik (r=0,22) davranışları arasında düşük düzeyde ( $|r|<0,30$ ), pozitif (r>0) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 5.27). Elde edilen bu sonuca göre, H<sub>1b</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>3b</sub> hipotezleri doğrulanmıştır.

Öğretmenlerin kişisel başarıda eksiklik algı düzeyi ile kabullenici sessizlik ( $r=0,27$ ) korunmacı sessizlik ( $r=0,22$ ), korunmacı sessizlik ( $r=0,22$ ) ve genel olarak örgütsel sessizlik ( $r=0,29$ ) davranışları arasında düşük düzeyde ( $|r|<0,30$ ), pozitif ( $r>0$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 5.27). Elde edilen bu sonuca göre,  $H_{1c}$ ,  $H_{2c}$ ,  $H_{3c}$  hipotezleri doğrulanmıştır.

Öğretmenlerin genel olarak tükenmişlik düzeyi ile kabullenici sessizlik ( $r=0,29$ ) korunmacı sessizlik ( $r=0,27$ ), korunmacı sessizlik ( $r=0,23$ ) davranışları arasında düşük düzeyde ( $|r|<0,30$ ) ve genel olarak tükenmişlik düzeyi ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ( $r=0,33$ ), pozitif ( $r>0$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 5.27). Elde edilen bu sonuca göre,  $H_4$  hipotezi (örgütsel sessizlikle, tükenmişlik arasında anlamlı ilişki vardır) doğrulanmıştır.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel sessizlik ile tükenmişliğin ilişkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın giriş bölümünde, araştırmanın amaç ve önemine, araştırma sorularına, sayıtlara ve sınırlılıklara yer verilmiştir. İkinci bölüm olan sessizlik bölümünde; örgütsel sessizliğin, örgütler açısından önemine, tanımına, araştırmacılar tarafından geliştirilen teorilere, nedenlerine ve türlerine değinilmiştir. Üçüncü bölüm olan tükenmişlik bölümünde; tükenmişliğin örgütler açısından önemine, teorik temellerine, nedenlerine ve belirtilerine değinilmiştir. Dördüncü bölümde, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir. İncelenen literatür doğrultusunda araştırma modeli ve hipotezler oluşturularak, İstanbul ili Şişli ilçesinde, mesleki ve teknik eğitim veren liselerde görev yapan 288 öğretmenden anket yoluyla veri toplanmıştır. Bu veriler üzerinden yapılan analiz sonuçlarına araştırmanın beşinci bölümünde yer verilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, 288 öğretmenin yüzde 49,3'ü erkek, 50,7'si kadındır. Öğretmenlerin yüzde 41,'i bekar, yüzde 58,3'ü evlidir. Öğretmenlerin yüzde 26'sı 30 yaş altı, yüzde 40,3'ü 30-39 yaş arası, yüzde 26,4'ü 40-49 yaş arası, yüzde 7,3'ü 50 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin yüzde 63,9'u lisans, yüzde 36,1'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Öğretmenlerin yüzde 51'i kültür dersi, yüzde 49'u meslek dersi öğretmenidir. Öğretmenlerin yüzde 31,3'ünün meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl, 51,6'sının 6-10 yıl, yüzde 18,8'inin 11-15 yıl, yüzde 19,1'inin 16-20 yıl, yüzde 14,9'unun meslekteki hizmet süresi 20 yıldan fazladır. Öğretmenlerin yüzde 19,4'ünün okuldaki çalışma süresi 1 yıldan az, yüzde 43,1'inin 1-5 yıl, yüzde 17,7'sinin 6-10 yıl, yüzde 19,8'inin okuldaki çalışma süresi 10 yıldan fazladır.

Katılımcı öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ölçeği puanları ortalamasının “katılmıyorum” düzeyinde, maslach tükenmişlik ölçeği puanları ortalamasının da “çok nadir” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının demografik faktörlerle ilişkisine dair yapılan analizlerde, kadın öğretmenlerin anlamlı düzeyde daha fazla korunmacı sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Çakıcı (2008) cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğin anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tülübaş & Celep (2014) kadınların kendini koruma amacıyla sessiz kalma düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma verileri dikkate alındığında, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan kadın öğretmenlerin, erkek meslektaşlarına göre, daha fazla kendini koruma ihtiyacına bağlı sessiz kaldığı yorumu yapılabilir.

Maslach tükenmişlik ölçeği puanlarının demografik faktörler ile ilişkisini ortaya koymak için yapılan analizlerde, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre, kişisel başarıda eksiklik alt boyutunda anlamlı düzeyde daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgunun aksine bekar öğretmenlerin kişisel başarıda eksiklik puanlarının evli öğretmenlere göre daha düşük olduğu sonucuna elde etmiş araştırmalar da mevcuttur (Polat, ve diğ., 2009). Yaşlara göre tükenmişlik puanları incelendiğinde, 39 yaş altı öğretmenlerin 50 yaş üstü öğretmenlere göre, genel tükenmişlik puanlarının ve kişisel başarıda eksiklik alt boyut puanlarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Aktaş & Şimşek (2015) çalışmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Yaş arttıkça tükenmişliğin azaldığı ve kişisel başarı duygusunun arttığına ilişkin araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Girgin, 2010). Eğitim düzeyi değişkenine göre de öğretmenlerin tükenmişlik puanları arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Lisansüstü düzeyinde öğrenim gören öğretmenlerin, lisans düzeyinde öğrenim gören öğretmenlere göre duyarsızlaşma alt boyut puanları, anlamlı düzeyde yüksektir. Bu sonuçlara benzer şekilde lisansüstü öğrenim görmüş öğretmenlerin, lisans düzeyinde öğrenim görmüş öğretmenlerden, görece daha fazla tükenmişlik yaşadığına dair araştırma sonuçları da mevcuttur (Akın & Oğuz, 2010). Branş değişkenine bakıldığında, kültür dersi öğretmenlerinin, meslek dersi öğretmenlerine göre tükenmişlik genel puanlarının ve tükenmişliğin tüm alt boyut puanlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kıdem değişkeni de tükenmişlik puanlarını farklılaştırmaktadır. Mesleğe başlama süresi 20 yılın altında olan öğretmenlerin, 20 yıldan fazla olan öğretmenlere göre, tükenmişlik genel puanları anlamlı düzeyde yüksektir. Öğretmenlik kıdemi 15 yıldan az olan öğretmenlerin, kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlere göre



duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik alt boyutlarındaki puanları anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Yeğin (2014) araştırmasında benzer şekilde öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığına dair sonuçlara ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizlerinin sonuçlarına göre, kabullenici sessizlik puanlarıyla, genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik puanları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Korunmacı sessizlik puanlarıyla, genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik puanları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Korunmacı sessizlik puanlarıyla, genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik puanları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Genel örgütsel sessizlik puanlarıyla, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik puanları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın temel amacı olan örgütsel sessizlikle tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan korelasyon analizinde, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik genel puanları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler dikkate alındığında öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik yaşadığı yorumu yapılabilir. Kurumlarda toplumsal cinsiyete yönelik eşitlikçi politikaların, kadın öğretmenlerin, korunmacı sessizlik davranışını azaltmada etkisi olacaktır. Lisansüstü ve doktora derecesine sahip öğretmenlere yönelik motive edici düzenlemeler, öğretmenlerin akademik olarak kendilerini geliştirmelerini destekleyerek, duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşamalarına engel olabilir. Meslek öğretmenleri ile kültür öğretmenleri arasındaki tükenmişlik düzeylerindeki farkın nedeni, iki grubun ücretlendirmelerinin farklı olması ve meslek öğretmenleri kendilerine ait sınıflarda hizmet verirken, kültür öğretmenlerinin kendilerine ait sınıfa sahip olmamaları olabilir. Kültür dersi öğretmenlerinin ücretlendirilmelerinde yapılacak iyileştirme ve kültür dersleri için de her derse ait sınıfın ayrılarak, o dersin öğretmenine tahsis edilmesi kültür öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini azaltmada etkili olabilir. Örgütsel sessizlik ile

tükenmişliğin tüm alt boyutlarında düşük düzeyde, genel puanlarındaysa orta düzeyde ilişki olduğu sonucu dikkate alındığında okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik ve tükenmişlikle mücadeleye yönelik çalışmaları eşzamanlı yürütmesi daha yararlı olacaktır.

Sonuç olarak bu araştırma, örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye dair genel bir fikir verse de farklı örneklerde ve farklı veri toplama araçları ile yinelenmesi, ilişkinin tam olarak anlaşılması ve çözüm önerileri üretilmesi açısından faydalı olacaktır. Ek olarak örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramlarının birbiri üzerindeki etkisini incelemeye yönelik araştırmaların yapılmasında fayda vardır.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Budak, S., 2005. *Psikoloji sözlüğü*. 3 Baskı. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., 2011. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. 14. Baskı. Ankara: Pagem.
- Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, E. M., 2006. *Örgütsel davranış*. 2. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Çakıcı, A., 2010. *Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Durak, İ., 2012. *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Edmonson, A. C. & Detert, J. R., 2005. *The Role of Speaking Up in Work-Life Balancing. Work and life integration: organizational, cultural and individual perspectives*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Ergin, C., 1992. Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, ss. 143-154.
- Festinger, L., 1957. *A Theory of cognitive dissonance*. 2. Baskı. California: Stanford University Press.
- İzgar, H., 2008. *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Javier, F., Artal, C. & Cabrera, C. V., 2013. Burnout Syndrome in an International Setting. *Burnout for experts*. New York : Springer Science+Business Media New York, ss.15-36.
- Miner, J. B., 2005. *Organizational behavior 1 : Essential theories of motivation and leadership*. 2. Baskı. Newyork: Routledge.
- Muheim, F., 2013. Burnout: History of a Phenomenon. *Burnout for experts prevention in the context of living*. New York: Springer Science+Business Media, ss.37-46.
- Nuallaong, W., 2013. Burnout Syntoms and Cycles of Burnout: The Comparison with Psychiatric Disorders and aspects of Approaches. *Burnout for experts*. New York: Springer Science+Business Media 2013, ss.47-72.

- Öner, N., 2006. *Türkiye'de kullanılan psikolojik testlerden örnekler: bir başvuru kaynağı*. 2. Baskı. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P., 2001. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*. :Emerald Group Publishing Limited, ss.331-369.
- Sürgevil, O., 2006. *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taşkıran, E., 2011. *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınları, ss. 69-92.
- Torun, A., 1996. Stres ve Tükenmişlik. *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve KalDer, ss. 43-53.
- Ünler, E., 2015. Ses; “Kapı çalınıyor duyan var mı?”. *Örgüt yönetimi: bir derleme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, ss. 1-13.

## ***Sürelî Yayınlar***

- Ajzen, I., 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. **50**, ss.179-211.
- Akın, U. & Oğuz, E., 2010. Öğretmenlerde İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. **16**(3), ss.309-327.
- Aktaş, H. & Şimşek, E., 2015. Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. **11**(24), ss.205-229.
- Alparslan, A. M. & 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.
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S. & Rozant, R., 2008. Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*. **83**, ss.99-104.
- Budak, G. & Sürgevil, O., 2005. Tükenmişlik ve Tükenmişliği etkileyen Örgütsel Faktörlerin analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler fakültesi Dergisi*. **20**(2), ss.95-108.
- Cemaloğlu, N. & Şahin, D. E., 2007. Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. **15**(2), ss. 465-484.
- Çakıcı, A., 2007. Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **16**(1), ss. 145-162.
- Çakıcı, A., 2008. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular ve Sessizliğin Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **17**(1), ss. 117-134.
- Çapri, B., 2006. Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi eğitim Fakültesi Dergisi* **2**(1), ss. 62-77.
- Dolunay, A. B., 2002. Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik Ticaret Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası* **55**(1), ss. 51-62.

- Durak, İ., 2014. Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim elemanları Üzerine bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **28**(2), ss. 89-108.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C., 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. **4**(16), ss. 1359-1392.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, İ. C., 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies* **40**(6).
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. & Öztürk, U. C., 2011. Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma.. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi* **6**(2), ss. 97-124.
- Ertürk, E. & Keçecioğlu, T., 2012. Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. *Ege Bakış* **12**(1), ss. 39-52.
- Freudenberg, H. J., 1974. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. **30**(1), ss. 159-165.
- Girgin, G., 2010. Öğretmenlerde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin araştırılması. *Elektronik sosyal Bilimler Dergisi*. **9**(32), ss. 32-48.
- Gül, H. & Özcan, N., 2011. Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **1**(2), ss. 80-134.
- Güllüce, A. Ç. & Kaygın, E., 2013. Çalışanların demografik değişkenleri Açısından Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **27**(2),ss. 235-252.
- Gündüz, B., 2005. İlöğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **1**(1), ss. 152-166.
- Harvey, J. B., 1988. The Abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*. **17**(1), ss.17-43.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., Buckley, M. R. & Halbesleben, J. R., 2004. The Abilene Paradox After Thirty Years: A Global Perspective. *Organizational Dynamics*. **33**(2), ss.215-216.
- Hobfoll, S. E., 1989. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, **44**(3), ss. 513-524.

- Hobfoll, S. E., 2001. The Influence of Culture, Community and The Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, **50**(3), ss. 337-421.
- Hock, R. R., 1988. Professional Burnout Among School Teachers. *Public Personnel Menagement*. **17**(2), ss.167-189.
- İkiz, F. E., 2010. Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* **11**(2), ss.25-43.
- İskender, M., Yaman, E. & Aydın, L., 2007. İlgöretim Yöneticilerinde Tükenmişlik. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **13**, ss.36-53.
- Karacaoğlu, K. & Küçükköylü, C., 2015. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, **3**(401-408), s. 15.
- Kızıldere, C. & Kalay, F., 2015. İş hayatındaki Tükenmişlik Sendromunun Ekonomik Yansımaları: Bir Literatür Araştırması. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **2**(4), ss.32-46.
- Maslach, C. & Goldberg, J., 1998. Prevention of Burnout: new Perspectives. *Applied & Preventive Psychology*. **7**, ss.63-74.
- Maslach, C. & Jackson, S. E., 1981. The measurement of experienced burnout\*. *Journal of Occupational Behaviour*. **2**, ss.99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P., 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, **52**, ss.397-422.
- Meier, D. E. & Beresford, L., 2006. Preventing Burnout. *Journal of Palliative Medicine*, **9**(5), ss.1045-1049.
- Meier, S. T., 1984. The Construct Validity of Burnout. *Journal of Occupational Psychology*. **57**, ss.211-219.
- Milliken, F. J. & Morrison, E. W., 2003. Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. **40**(6), ss.1564-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F., 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management*. **40**(6), ss.1454-1476.

- Morrison, E. W. & Milliken, F. J., 2000. Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*. **25**(4), ss.706-725.
- Nakane, I., 2006. Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*. **38**, ss. 1811-1835.
- Naktiyok, A. & Karabey, C. N., 2005. İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. **19**(2), ss.179-198.
- Noelle-Neumann, E., 1977. Turbulences in the Climate of Opinion: Methodological Applications of the Spiral of Silence Theory. *The Public Opinion Quarterly*, **41**(2), ss.143-158.
- Özben, Ş. & Argun, Y., 2003. İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*. **3**(1), ss.36-48.
- Özyürek, A., Gümüş, H. & Doğan, S., 2012. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi. *International Journal of Human Sciences*. **9**(2), ss.892-905.
- Perlow, L. A. & Repeating, N. P., 2009. The Dynamics of Silence Conflict. *Research in Organizational Behavior* . **29**, ss.195-223.
- Pierce, E., Smolinski, C. A. & Rosen, B., 1998. Why Sexual Harrassment Complaints Fall on Deaf Ears. *The Academy of Management Executive*. **12**(3), ss.41-54.
- Pines, A. M. & Kanner, A. D., 1982. Nurses Burnout: Lack Of Positive Conditions and Presence of Negative Conditions as Two İndepedent Sources of Stress. *Journal of Psychosocial Nursing & Mental Health Services*. **20**(8), ss.30-35.
- Polat, G. ve diğerleri, 2009. Bilecik İli, Bozüyük İlçesi Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu. *TAF Preventive Medicine Bulletin*. **8**(3), ss.217-222.
- 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.1537-1562.
- Rosen, S. & Tesser, A., 1970. on reluctance to Communicate Undesirable İnformation: THE MUM EFFECT. *Sociometry*. **33**(3), ss.253-263.
- Silbiger, A. & Pines, A. M. P., 2014. Expatriate Stress and Burnout. *The İnternational Journal of Human Resource Management*. **25**(8), ss.1170-1183.



- Suran, B. G. & Sheridan, E. P., 1985. Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span. *Professionla Psychology: Research and Practise*. **16**(6), ss.741-752.
- Sürgevil, O., 2005. Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **20**(2), ss.95-108.
- Şimşek, E. & Aktaş, H., 2014. Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Yaşam doyumunu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **14**(2), ss.121-136.
- Tekin, Ö. A., Aydın, A., Özmen, M. & Yaykaşlı, M., 2014. Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **16**(1), ss.135-158.
- Tülübaş, T. & Celep, C., 2014. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim fakültesi Dergisi*. **29**(1), ss.280-297.
- Yeğın, H. İ., 2014. Din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri. *Ekev Akademi Dergisi*. **18**(58), ss.315-331.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R., 1996. Affectice Events Theory: A theoreticel Discussion of The Structure, Causes and Consequences of affective Expriences at Work. *Research in Organizational Behavior*. **18**, ss.1-74.


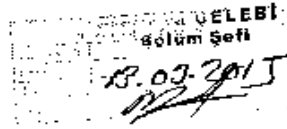
## ***Diğer Yayınlar***

- Alparslan, A. M., (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Demirkol, İ., (2006). Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Mersin : Mersin Üniversitesi SBE.
- Dinçerol, C., (2003). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Güvenli, R. D., (2014). Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi SBE.
- Güven, S., (2013). Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.
- Harbalıoğlu, M., (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Kahveci, G., (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi SBE.
- Kahya, C., (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Kolay, A., (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Kulualp, H. G., (2015). Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi SBE.

- Polatçı, S., (2007). Tükenmişlik sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna etki Eden Faktörler (Gaziormanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Analiz). *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.
- Taşkıran, E., (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, 2015, <http://tdk.gov.tr/>, [erişim tarihi 24 Eylül 2015].
- Şekerli, H., (2013). Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Yanık, C., (2012). Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.

## EKLER

### Ek A.1: MEB uygulama izin yazısı

	<b>T.C. İSTANBUL VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü</b>
Sayı : 5909041144/1808710 Konu: Araştırma İzni	18-02/2015
Sayın İhsan İlker ÇİLLİ	
İlgi: a) 07.02.2015 tarihli dilekçeniz. b) Valilik Makamının 17.02.2015 tarih ve 1775403 sayılı oluru.	
<p><i>"Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Meslek Liseli Öğretmenlerin Üzerinde Bir Araştırma"</i> konulu tezinize dair araştırma çalışmanız hakkındaki ilgi (a) dilekçeniz ilgi (b) valilik kararı ile uygun görülmüştür.</p> <p>Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talehi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, <i>uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mütürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması</i>, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğünüzden izin alınmadan kamuyayla paylaşılmaması, kopuluya, gerekli duyuruların araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onay doğrultusunda işlem bitikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.</p>	
	Muzaffer BAŞ Şube Müdürü
EK:1- Valilik Onayı 2- Örnekte:	
	 13.03.2015
T.C. Millî Eğitim Bakanlığı D-8/B. Sok. Bahçelievler/Beşiktaş/İstanbul T. Posta : 34360/Beşiktaş/İstanbul	A. BALTA YERLİ T. : 00 2121 4511 10-219 Faks : 00 2121 955 66 52
Düzenli olarak güncellenen bilgileri içermektedir. Bilişimsel olarak veri güvenliği için adres numarı 0867-5619-312b-a37a-4775 olarak kayıtlıdır.	

## Ek A.2: Örgütsel sessizlik ölçeği

<b>BÖLÜM III</b> <b>Aşağıdaki ifadeleri bu işletmede sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### Ek A.3: Maslach örgütsel tükenmişlik ölçeği

<b>BÖLÜM II</b> Aşağıdaki ifadeleri bu işletmedeki işinize karşı genel tutumunuzu dikkate alarak cevaplayınız.	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Ek A.4: Maslach tükenmişlik ölçeği izin belgesi**

İZİN BELGESİ

23.11.2015

Sayın İhsan İker ÇİTLİ,

Yapacağınız çalışmada MBI ölçeğini kullanmanızda bir sakınca bulunmamaktadır.  
Çalışmanızda başarılar dilerim.



Prof. Dr. Canan ERGIN

Özyeğin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Fakültesi

## ÖZGEÇMİŞ

İhsan İlker ÇİTLİ 1985 yılında Antalya’da doğdu. İlköğretimini sırasıyla Trabzon, Gebze ve Antalya’da tamamladı. Lise eğitimini Bakü’de tamamladıktan sonra 2004 yılında Hacettepe Üniversitesi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bölümü’nde lisans öğrenimine başladı. 2008 yılında lisans öğrenimini tamamladı. 2012 yılında Bahçeşehir Üniversitesi MBA Programı’nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 2012 yılında MEB’de rehber öğretmen olarak görev yapmaya başlayan ÇİTLİ, halen İstanbul’da görevine devam etmektedir.

