

Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği*

Abdurrahman BENLİ** & Gökçe CEREV***

Özet

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramları son zamanlarda çalışma ilişkilerinde sıkça dile getirilen ve üzerinde araştırma yapılan hususlar olmuştur. Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik olguları birbirlerini etkilediği gibi tek başlarına örgütsel yapı içindeki iş tatmini, aidiyet, bağlılık gibi kavramları da etkilemektedir. Örgütlerin sağlıklı bir şekilde işlevselliğini yerine getirerek kendilerini geliştirebilmeleri için her iki kavramı da göz ardı etmemeleri gerekir. Örgütlerin rekabet edebilirliğini sürdürebilmesi ve organizasyonlarını geliştirebilmeleri için personel ve yönetsel alanda en yüksek düzeyde verimliliği elde etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle yapısal düzenleme içerisinde çalışanların örgütsel alanlarda katılımcı olması ve örgüt kültürünü benimsemeleri ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada turizm çalışanlarının tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeyleri ölçülerek, aralarındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada anket metodu kullanılarak, 264 turizm çalışanına sessizlik ve tükenmişlik model anketleri uygulanmış, elde edilen veriler SPSS programı ile çözümlenmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmişlikte tespit edilmiş, örgütsel sessizliğin yapısal niteliği açısından ilişki sonuçlarına varılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki bulunurken, kişisel başarı ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Sonuçlara göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında da güçlü bir pozitif ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Çalışan, Sessizlik, Tükenmişlik

The Relationship Between Organizational Silence And Burnout: Example Of Tourism Workers

Abstract

Recently, the concepts of organizational silence and burnout have been the concepts that have been frequently expressed and studied in work relations. Burnout and organizational silence are concepts affecting each other, as well as affecting concepts on their own such as job satisfaction within the organizational structure, belonging, and loyalty. Organizations need to give importance to both concepts in

* 2'nci Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu (18-20 Mayıs 2017) 'nda sözlü sunum yapılan bildirinin genişletilmiş metnidir.

** Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

*** Yrd. Doç. Dr. Fırat Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

order to function in a healthy way and to improve themselves. Organizations need to achieve the highest level of productivity in the staff and managerial area in order to be able to sustain their competitiveness and improve their organization. For this reason, the fact that employees in structural regulation participate in the organizational fields and adopt organizational culture is brought to the forefront.

In this study, burnout and organizational silence levels of tourism workers were measured and the relationship between them has been studied. Survey method was used in the research and silence and burnout model surveys were applied to 264 tourism workers. The obtained data were analyzed by SPSS program. As a result of the study, the relationship between organizational silence and burnout was found in emotional exhaustion, which is the sub dimension of burnout. Relational results were obtained regarding the structural nature of organizational silence. There is a positive relationship between emotional exhaustion and depersonalization as a result of the analyzes made, while there is a negative relationship between personal success and emotional exhaustion and depersonalization. According to the results, there is also a strong positive relationship between the sub-dimensions of organizational silence.

Key words: Organization, Employee, Silence, Burnout

GİRİŞ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak hızla değişen dünyada örgütler için varlıklarını sürdürebilme ve başarılı olabilmeyen yolu değişim yeteneğine sahip olabilmekten geçmektedir. Günümüzde örgütler değişen dünya düzeninde dinamik bir yapı haline gelerek sürekli değişim ve gelişim içerisinde olmak zorundadır. Örgütlerin değişim ve gelişiminin oluşmasında çalışanlar kilit rol üstlenmektedir. Örgütlerin en önemli girdisi olan çalışanlarının, etkin iletişim, örgütsel sorunların tespiti, farklılık yaratarak yenilikçi olma, rakiplerinden önde olma vb. pek çok hususta etkin ve önemli bir rol almaları beklenmektedir.

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramları çalışanların örgüt içerisinde ortaya koyacakları olumsuz davranışlar arasında yer almaktadır. Çalışanların örgüte sessiz kalmaları veya tükenmişlik eğilimleri göstermeleri örgütlerin mevcut yapısını zedeler. Çalışanların bu şekilde ortaya koyacağı olumsuz davranışlar sonucunda örgütler kendini geliştiremez ve rekabet edebilir olmaktan yoksun kalırlar. Günümüzün değişen şartları altında gittikçe önem kazanan örgütsel yapı ile bu yapının önemli bir bölümünü oluşturan ve örgüt içi dinamiklerin oluşumu açısından betimsel yargılara yol açan çalışanların, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik karşısında ortaya koymuş oldukları tutumları incelemenin önemi giderek artmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada turizm sektöründe çalışanların örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmek ve örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır.

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Yönetim ve çalışan açısından örgütsel sessizlik kavramı, bu terimi ilk kez tanımlayan, çalışan sessizliği kavramını ortaya çıkaran Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman'ın 1970'de yayımlanan *Exit, Voice and Loyalty* adlı kitabında çalışan sessizliği olarak ilk defa literatürde örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmıştır. Hirschman (1970) kitabında sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda kullanmış ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Hirschman'nin çalışan sessizliği olarak temelini attığı kavram günümüzde kullanılan örgütsel sessizlik anlamıyla ilk defa Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılan çalışmayla literatüre girmiştir (Arlı, 2013). Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliği; çalışanların, içinde buldukları organizasyonu ve yapmakta oldukları işleri iyileştirmekle ilgili düşüncelerini ve bilgilerini bilerek saklamaları, belirtmemeleri olarak tanımlamıştır. Bu temel tanımlamadan sonra örgütsel sessizlik kavramı için farklı yaklaşımlar ve değişik tanımlamalar da zamanla ortaya çıkmıştır.

Dyne ve arkadaşları yaptıkları çalışmada (2003:1359) örgütsel sessizliği davranışların anlaşılabilir biçimde sergilenmemesi olarak tanımlamışlardır. Henriksen ve Dayton (2006) ise örgütsel sessizliği bir organizasyonun karşılaşmış olduğu ciddi sorunlar için çalışanlar tarafından gösterilen bir tepki ve ortak bir davranış biçimi olarak açıklamışlardır. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizlik kavramını; örgüt içinde görev yapan bireylerin, örgütsel durumlarla ilgili konulara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, söz konusu örgüt içinde herhangi bir değişiklik yapabilme veya düzelterbilme yeteneği olduğu algılanan bireylere bilerek ve isteyerek söylememesi durumu olarak ifade etmektedir. Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarının temelinde örgütsel sessizlik kavramını, bu durumu oluşturan ve güçlendiren koşulları açıklamaya çalışarak yapmışlardır. Bagheri, Zarei ve Aeen'e (2012:48) göre örgütsel sessizlik; iş görenlerin, bir parçası oldukları örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, isteyerek veya istemeyerek kendilerine saklamaları durumunu ifade eder.

Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sessizliği; insanların örgütsel faaliyetlere, özgürce katkı sağlamamaları ve bu durumun sonucunda çalışanların kendi kurumları için herhangi bir etkide bulunmamalarıyla oluştuğunu ifade etmişlerdir. Taşkıran (2011) ise örgütsel sessizliği, çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlamıştır. Kish-Gephart ve arkadaşlarına (2009:165) göre örgütsel sessizlik, iş görenlerin insanlar, ürünler ya da süreçlerle ilgili fikir, öneri ve ilgili şeyleri esirgemesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel sessizlik, aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranıştır. Dinleyebilenler için sessizlik de konuşma gibi pek çok anlamlar ifade etmektedir (Ashcraft, 2000:413; Clair, 1998:23).

Bu durumda dikkat edilmesi gereken nokta, örgüt içi etkileşimin olmadığı her durumun örgütsel sessizliği tam olarak ifade etmeyecek olmasıdır. Çalışanların

daha çok örgüte yönelik önerilerini, fikirlerini ya da kaygılarını kapsayan ve önemli bilgileri kendilerine saklama bağlamında iletişimden kaçmaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik çalışanların bilinçli kararına göre oluşmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı,2007). Örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Çakıcı, 2008).

2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişliğin temelinde tükenmek kavramı vardır. Tükenmek kelimesinin sözlük anlamı, “enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla bitmesi, yorulma, başarısız olma” şeklinde açıklanmaktadır (Otacioğlu, 2008: 104). Türk Dil Kurumu’nun Güncel Türkçe Sözlüğünde ise tükenmişlik; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Farklı bir açıdan bakıldığında tükenme kavramı Maher’e göre ise; uykusuzluğu, hizmet verilenlere karşı negatif tutumu, işe karşı olumsuz yaklaşımı, suçluluğu, ilgisizliği ve depresyonu içeren bir sendromdur. Tükenme, enerjinin çok fazla kullanımı sonucu önemli ölçüde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir (Sürgevil, 2006: 4). Literatürde yer alan diğer bir tanıma göre tükenme; yabancılaşma hissinin eşlik ettiği, kişilere karşı soğuk ve insanlı olmayan bir tepkinin ortaya çıkmasını sağlayan, bireyi körelten ve mesleki bir yetersizlik içine düşüren bitkinlik halidir (Önder, 2011: 5). Tükenme ve tükenmişlik açısından bakıldığında her iki kelime anlamından da anlaşılacağı gibi genel olarak aynı şekilde ifade edilen kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde ise kavramsal olarak tükenmişliği açıklayan farklı çalışmaların bulunduğu gözlenmektedir. Bu çalışmalardan Veninga ve Spradley yaptıkları çalışmada tükenmişliği; iş stresinin getirdiği, giderilemeyen ve psikolojinin giderek zayıflaması ile sonuçlanan durum, azalan enerji ve duygusal tükenme, hastalıklara karşı direncin düşmesi, kişiler arası ilişkilerde artan duyarsızlaşma, artan tatminsizlik ve karamsarlık, artan devamsızlık ve iş verimsizliği sendromu olarak tanımlamaktadırlar (Veninga ve Spradley, 1981:86). Tükenmişlik kavramının literatüre girmesi günümüzden yaklaşık 50 yıl önce tamamen birbirinden ayrı hareket eden bir doktor (Freudenberger) ve bir araştırmacının (Maslach) daha önce ifade edilmemiş olan bir fenomen hakkında yazmaya başlamasıyla birçok kişinin ilgi alanına girmiştir. İlk andan itibaren, tükenmişlik ile ilgili ne yapılabileceği sorusu ilginin odak noktası olmuştur. Bu odak notasının merkezinde ise tükenmişliğe etkili müdahalelerin dizayn edilebilmesi için başvurulabilecek araştırmaların hangi yeni bilgilerin elde edilmesi yoluyla ortaya çıkabileceği konusu olmuştur. Yapılan ilk araştırmalarda özellikle hem akademik dünyanın farklı bakış açıları, hem de örgütlerin uygulama gerçekleri, araştırmacıların karşısına çıkmıştır (Maslach, Leiter ve Jackson, 2012: 296).

Örgütler açısından günümüzün önemli problemlerinden birisi olan tükenmişlik; konusu itibarıyla insanların isleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir. Tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da, hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Tükenmişlik literatüre girdiği ilk yıllardan itibaren birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Tükenmişlik olgusuna ilk yaklaşım asıl olarak 1961 yılında Graham Greene tarafından yapılmıştır. Graham Greene yaptığı tanımlama ile batı toplumunun doğasının temelinde tükenmişlik problemleri olduğunun işaretlerini vermiştir. Graham Greene bir doktorun kendisine koyduğu teşhis sonrasında; "Bu tükenmişlik durumlarından birisidir, tedavi edilmezse cüzamlılar gibi kendi kendini yiyip bitirirsin" benzetmesini kullanmıştır (Rodgerson, 1994:1). Graham Greene tükenmişliği tanımlarken "Bir kuruluştaki sosyal ve politik ortamın çalışanlar arasındaki iş uyumunu etkilemesi ve kişisel öz yeterlilikte eksilme olduğunda tükenmişlik oluşur" şeklinde ifadesini kullanmıştır (Sheffield, Baker, 2005:179). Tükenmişlik ile ilgili ortaya çıkan bu ilk çalışmalardan sonra akademik dünyada konuya olan ilgi gittikçe artmış ve günümüze kadar geçen süre içerisinde farklı kavramsal yaklaşımlar ve tanımlamalar yapılmıştır. Literatüre katkı sağlayan ve tükenmişlik kavramının boyutlarını açıklayan diğer çalışmaları şu şekilde olmuştur:

Freudenberger'in yaptığı çalışmadan sonra Cherniss (1980:5) tükenmişliği "işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, çalışanların davranış ve alışkanlıklarını olumsuz etkileyen bir süreç" olarak tanımlamıştır. Cherniss tanımlamasında, is stresine cevap olarak güdüsel, duygusal, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri oluşturan tüm olguların bileşkesine eşdeğer bir baskı olan tükenmişlik kavramını, geçici bir yorgunluk veya zorlanma değil, bireyin işinden soğuması ile sonuçlanan kalıcı bir durum olduğunu ifade etmiştir (Avsaroglu, Deniz ve Kahraman, 2005). Cardinell (1981)'e göre ise tükenmişlik, "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizidir" şeklinde olmuştur. Storlie (1979) tükenmişlik sendromunun gelişimini; bireyin ters giden bir şeylerin varlığını fark etmesi ve buna inanmayı reddetmesi durumunda ilerlemesi olarak tanımlamış ve yaşanan tükenme ile normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve karamsarlık oluşmaya başlaması sonucu mevcut enerjinin tükenmesi olarak ifade etmiştir. Storlie'ye (1979) göre aslında tükenmişlik değişimi imkansız görünen durumların insan ruhuna çizdiklerinin birikimi ile oluşan bir durumdur (Çam, 1992).

Cumming ve Nall tükenmişliği, "psikolojik danışmanlık yetersizliği" (Cumming ve Nall, 1983:229) olarak tanımlamışlardır. Shirom (1989) yaptığı çalışmada tükenmişliği "bireysel düzeyde olumsuz duygusal yaşantıyı kapsayan kronik ve sürekli yaşanan bir duygusal bunalım" olarak kabul etmektedir. Edelwich (1980:14) ise tükenmişliği; "başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp" şeklinde (şeklinde) tanımlamıştır. Suran ve Sheridan (1985:742) ise Edelwich'e benzer bir bakış açısı ile yaptıkları çalışmada tükenmişliği; "kişisel idealler ve istekler ile çalışma koşullarındaki bozulmanın etkileşimi" olarak tanımlamışlardır.

Gün geçtikçe tükenmişliğin örgütler açısından önemi ülkemizde de ön plana çıkmıştır. Ortaya çıkan bu durum ile birlikte tükenmişlik kavramı ile ilgili ülkemizde de birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Yapılan araştırmalarda da tükenmişlik öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, işe, örgüte ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin bir sonucu olarak açıklanmaktadır (Aydın, 2002:25). Tükenmişlik, sıklıkla bir şekilde insanlarla muhatap olmayı gerektiren işlerde özellikle de günümüzde hizmet sektöründe çalışan kişilerde ortaya çıkan kötümserlik ve duygusal olarak düşüş gösterme sendromu olarak tanımlanmaya başlamıştır. Tükenmişlik sendromunun farklı temel özellikleri vardır. Bu temel özelliklerden bir tanesi, duygusal olarak tükenme hissiyatının artmasıdır. Çalışanlarda özellikle duygusal kaynakları tükenirken, bu durumun sonucu olarak psikolojik olarak kendilerini yaptıkları işe daha fazla verebileceklerini, konsantrasyon eksikliği yaşayacaklarını düşünmeye başlamaktadırlar. Aynı şekilde çalışanlarda hizmet verilen kişiler hakkında olumsuz ve kötümser tavırların ve duyguların ortaya çıkması tükenmişliğin diğer önemli temel özelliklerindedir. Çalışanlar tarafından hizmet verilen kişilere yönelik bu tarz olumsuz düşünceler, yaşanmakta olan duygusal tükenmişlikle bağlantılı olabilmektedir. Kısacası tükenmişliğin bu iki özelliği birbirleriyle ilişkilidir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KISITLARI

Turizm sektörü, ülkemize sağlamış olduğu ekonomik girdi ve istihdam ettiği çalışan açısından oldukça önemli bir konumdadır. Turizm sektörünün sahip olduğu bu konum ve hizmet sektörünün önemli bir unsuru olması çalışanların ve örgütlerin yapılarının önemini de artırmaktadır. Turizm sektörünün gelişmesi ve sürdürülebilir bir rekabet içerisinde bulunabilmesi için örgüt içi dinamiklerin iyi bir durumda bulunması gerekmektedir.

Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik durumu örgütlerin temel taşı oluşturulan çalışanların günümüzde karşılaştığı en önemli sorunların başında gelmektedir. Her iki kavramda hem çalışanın kendisine zarar vermekte hem de örgütün işlevselliği açısından ciddi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçerek sessiz kalma nedenlerini bulmak ve her iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Örgütlerin dinamik yapısı içerisinde çalışanların tükenmişlik ve sessiz kalma durumu ile karşılaşmaları ve her iki kavramın arasında meydana gelen ilişkinin ortaya çıkış nedenlerinin tanımlanması, belirlenen sebeplerin çözümlenmesi örgütlerin gelişmesi için önemlidir. Araştırmada tanımlanmaya çalışılan sorular ise;

- Turizm çalışanlarının tükenmişlik düzeyi nedir?
- Turizm çalışanlarının tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri nedir?
- Turizm çalışanlarının örgütsel sessizlik durumu nedir?

• Turizm çalışanlarının tükenmişlik boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki nedir?

Araştırmanın kısıtları ise şu şekildedir;

• Araştırma bulguları, araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile kısıtlıdır.

• Araştırmada kullanılan ölçme araçları daha önce kullanılmış ve güvenli ölçüm araçlarıdır.

• Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar samimi olarak verdikleri kabul edilmektedir.

• Araştırmanın konusunu oluşturan tükenmişlik ve sessizlik konuları bireylerin algılarına göre farklılık gösterebileceğinden subjektif bir noktada olduğu unutulmamalıdır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak "anket" yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada verilerin örneklem küleden elde edilmesinde kullanılan ankette geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden kanıtlanmış Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Anket cevapları için likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert ölçek; "Hiçbir zaman", "Çok Nadir", "Bazen", "Çoğu Zaman" ve "Her Zaman" cümlelerinden oluşmaktadır.

4.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Christina Maslach ve Susan E. Jackson tarafından tasarlanan ölçek, tükenmişliğin ölçülmesinde önemli bir araç olarak kabul görmektedir. Maslach Tükenmişlik envanteri toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçek üç alt bölümden oluşmaktadır;

• Ölçeğin 1,2,3,6,8,13,14,16 ve 20 nci maddelerini oluşturan toplam dokuz madde Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) (DT) durumunu ölçmek için uyarlanmıştır.

• Ölçeğin 5,10,11,15, ve 22nci maddelerini oluşturan toplam beş madde Duyarsızlaşma (Depersonalization) (DU) boyutunu ölçmek için oluşturulmuştur.

• Ölçeğin 4,7,9,12,17,18,19 ve 21nci maddelerini oluşturan toplam sekiz madde Kişisel Başarı (Personel Accomplishment) (KB) hissini ölçmek için oluşturulmuştur.

Maslach Tükenmişlik envanteri Ergin tarafından (1992) Türkçeye uyarlanmış ve test edilmiş, Çam (1992) tarafından güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve Izgar (2001) tarafından puanlama ölçeği oluşturulmuştur. Yapılan tüm bu çalışmalar ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli düzeyde olduğunu ve tükenmişliği ölçmek için kullanılabilir şekilde olduğu değerlendirilmiştir. Maslach Tükenmişlik en-

vanterini yorumlarken Izgar (2001) tarafından oluşturulan toplam puan ve alt ölçek puanları kullanılmaktadır. Puanlama esasları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu

Tükenmişlik Düzeyi		Yüksek	Orta	Düşük
Duygusal Tükenme	DT	27 ve Üzeri	17-26	0-16
Duyarsızlaşma	DU	13 ve Üzeri	7-12	0-6
Kişisel Başarı	KB	0-31	32-38	39 ve Üzeri

Kaynak: Izgar (2001:90)

4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçeği Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen, örgüt içinde çalışanların sessiz kalma nedenlerini ve etkilerini belirlemek için kullanılan bir ölçektir. 28 maddeden oluşan ölçek, 5 farklı alt bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin alt bölümleri;

- 1'den 12nci maddeye kadar olan bölüm örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerine yönelik cevaplar ortaya koymaktadır.
- 13'den 17nci maddeye kadar olan bölüm örgütsel sessizliğin işle ilgili konularına yönelik cevapları ortaya koymaktadır.
- 18'den 21nci maddeye kadar olan bölüm tecrübe eksikliği ile ilgili konulara cevaplar ortaya koymaktadır.
- 22'den 25nci maddeye kadar olan bölüm izolasyon korkusu ile ilgili konulara cevaplar ortaya koymaktadır.
- 25'den 28nci maddeye kadar olan bölüm ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili cevapları ortaya koymaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİĞİ

Araştırmada kullanılan örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ölçülmesine yönelik hazırlanmış standardize anketin bölümlerine Cronbach's Alfa güvenilirlik testi SPSS 16.0 programı üzerinden uygulanmıştır. Araştırma sorularının güvenilirlik açısından elde edilen verileri 0,5 anlam düzeyi üzerinde olduğu için ölçeklerin uygulama sonucu güvenilirliktir. Elde edilen güvenilirlik düzeyleri Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo 2: Anket Bölümleri Güvenilirlik Düzeyleri

Anket	Bölüm	Cronbach's Alfa
MTE	2. Bölüm (1-22 Md)	0,855
	Duygusal Tükenme	0,788
	Duyarsızlaşma	0,802
	Kişisel Başarı	0,844
ÖSÖ	3. Bölüm (1-28 Md)	0,854

6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Katılımcılar tarafından yanıtlanan 264 adet anketin önce SPSS 16.0 istatistik programına veri girişi yapılmıştır. Veri girişinden sonra üç boyut altında değerlendirilme yapılmıştır. Bu boyutlar katılımcıların demografik yapısı, örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizliktir.

6.1. Katılımcıların Demografik Yapısı

Ankete katılan katılımcıların %50,8'i erkek, %49,2'si kadın olmakla birlikte %49,6'sı evli, %47,0'si ise bekar. Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumları birbirine yakın oranlardadır. Katılımcıların yaş profili ise %2,7'si 20 yaş ve altı aralığında, %32,2'si 21-25 yaş aralığında, %18,9'u ise 26-30 yaş aralığında olurken %19,7'si 31-35 yaş aralığında ve %10,2'si ise 36-40 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların %14,8'i ise 41 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların yaş profiline orta yaş ve üzeri şekilde yoğunlaştığı gözlenmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Yapısı

Demografik Yapı		Frekans/Oran %
Cinsiyet	Erkek	134/50,8
	Kadın	130/49,2
Yaş	20 ve Altı	7/2,7
	21-25	85/32,2
	26-30	50/18,9
	31-35	52/19,7
	36-40	27/10,2
	41 ve Üzeri	39/14,8
Medeni Durum	Evli	124/47,0
	Bekar	131/49,6
	Diğer	5/1,9

Çocuk Sayısı	Yok	151/57,2
	1	45/17,0
	2	57/21,6
	3	6/2,3
	4 ve Üzeri	1/0,4
Eğitim Durumu	Lise	83/31,4
	Yüksekokul	68/25,8
	Fakülte	98/37,1
	Lisansüstü	11/4,2
Çalışma Süresi	0-2	46/17,4
	3-5	64/24,2
	6-8	46/17,4
	9-11	39/14,8
	12-14	24/9,1
	15 ve Üzeri	41/15,5
Ortalama Aylık Gelir	1000 ve Altı	35/13,3
	1001-3000	42/15,9
	3001-5000	49/18,6
	5001-7000	64/24,2
	7001-9000	22/8,3
	9000-11000	18/6,8
	11001 ve Üstü	30/11,4

Katılımcıların %57,2'si çocuk sahibi değildir. Katılımcıların %17,0'si 1 çocuk, %21,6'sı 2 çocuk, %2,3'ü 3 çocuk ve %0,4'ü 4 ve üzeri çocuk sahibidir. Veriler katılımcıların yarısından fazlasının çocuk sahibi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların %31,4'ü lise mezunu, %25,8'i yüksek okul mezunu, %37,1'i fakülte mezunu ve %4,2'si ise lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların genel olarak eğitim seviyesi yüksek okul ve üstü eğitim mezunu durumunda gözükmektedir. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde %17,4'ü 0-2 yıl çalışma süresine sahip olduğu, %24,2'si 3-5 yıl çalışma süresine sahip olduğu, %17,4'ü 6-8 yıl çalışma süresine sahip olduğu, %14,8'i 9-11 yıl çalışma süresine sahip olduğu, %9,1'i 12-14 yıl çalışma süresine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların genel olarak 5 ve daha fazla yıl çalışma kıdemine sahiptir. Katılımcıların gelir durumu incelendiğinde %13,3'ü 1000 TL ve daha az gelire sahip olduğu, %15,9'u 1001-3000 TL arası gelire sahip olduğu, %18,6'sı 3001-5000 TL arası gelire sahip olduğu, %24,7'si 50001-7000 TL arası gelire sahip olduğu, %8,3'ü 7001-9000 TL arası gelire sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 3000 TL ve üzeri gelire sahip durumdadır.

6.2. Örgütsel Tükenmişlik Verilerinin Değerlendirilmesi

Katılımcıların tükenmişlik boyutları Tablo-1 referans değerleri üzerinden, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Tükenmişlik Düzeyleri

Tükenmişlik Boyutları		F	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	Dt	264	14,78	5,74
Duyarsızlaşma	Du	264	5,52	4,12
Kişisel Başarı	Kb	264	22,41	6,48

Katılımcıların duygusal tükenme alt boyutunda aldıkları ortalama puan 14,78'dir. Oluşan bu puan katılımcıların duygusal tükenme boyutunda düşük düzeyde olduğu sonucunu vermektedir. Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutunda almış oldukları ortalama puan ise 5,52 olmuştur. Duyarsızlaşma boyutunda alınan bu puan katılımcıların düşük düzeyde duyarsızlaşmaya uğradıklarını göstermektedir. Katılımcıların kişisel başarı düzeyinde almış oldukları ortalama puan 22,41'dir. Bu durum katılımcıların kişisel başarı duygusunun yüksek olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadan almış oldukları düşük puan, kişisel başarıdan almış oldukları ortalama yüksek puan katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. Katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki ortalama dağılımları ayrıntılı olarak incelendiğinde %92,80'nin düşük düzeyde, %5,30'un orta düzeyde ve %1,89'un ise yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki ortalama dağılımları ayrıntılı olarak incelendiğinde %71,21'inin düşük düzeyde, %23,48'in orta düzeyde ve %5,3'ün ise yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşadığı belirtilebilir. Katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki ortalama dağılımları ayrıntılı olarak incelendiğinde %6,81'inin düşük düzeyde, %26,89'unun orta düzeyde ve %66,28'inin ise yüksek düzeyde kişisel başarı yaşadığı belirtilebilir.

Tablo 5: Katılımcıların Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutunda Dağılımı

Duygusal Tükenme	F	%
Düşük (0-16 Puan)	245	92,80
Orta (17-26 Puan)	14	5,30
Yüksek (27 ve Üzeri Puan)	5	1,89
Duyarsızlaşma	F	%
Düşük (0-6 Puan)	188	71,21
Orta (7-12 Puan)	62	23,48
Yüksek (13 ve Üzeri Puan)	14	5,30
Kişisel Başarı	F	%
Düşük (39 ve Üzeri Puan)	18	6,81
Orta (32-38 Puan)	71	26,89
Yüksek (0-31 Puan)	175	66,28

6.3. Katılımcıların Demografik Yapısı İle Tükenmişlik Ölçeğinin İlişkisi

Katılımcıların demografik özelliklerine göre tükenmişlik boyutlarını incelemek tükenmişliğin alt boyutlarının çözümlenmesine olumlu katkı sağlayacaktır. Tükenmişlik duygusu ve bu durumun alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı demografik özelliklere göre farklılık gösterebilir. Tükenmişliğin analizinin tam olarak yapılabilmesi için hangi demografik özellikteki gruplarda ortaya çıkan alt boyutların tam olarak tespit edilmesi önem arz etmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre tükenmişlik ölçekleri Tablo-6'da ayrıntılı olarak verilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre Tükenmişlik alt boyutları arasında; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı faktörlerinin farklılığının tespiti için Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmıştır.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Ölçekleri

Tükenmişlik Boyutları	Medeni Durum	Ort.	Std.sap.	F	Sig.	Varyans Hom.
Duygusal Tükenme	Bekar	13,28	6,84	6,01	0,72	0,31
	Evli	13,85	6,88			
	Diğer	13,01	5,95			
Duyarsızlaşma	Bekar	6,45	4,92	4,22	0,62	0,19
	Evli	6,17	5,28			
	Diğer	6,95	2,95			
Kişisel Başarı	Bekar	15,68	6,72	5,18	0,07	0,33
	Evli	15,99	7,12			
	Diğer	14,54	6,42			

Tablo-6 'da yer alan sonuçlar incelendiğinde medeni durum ile tükenmişlik envanterinin alt boyutlarında (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) $p<0,05$ düzeyinde grupların ortalamaları arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Tablodaki verilere göre varyansların homojenliği incelendiğinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde %95 güvenilirlik ile varyansların homojen olduğu belirtilebilir. Bu durumda katılımcıların medeni durumlarının tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları açısından düzey sel anlamda bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre tükenmişlik envanterinin alt boyutları Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo-7'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo-7'de elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların yaş grupları ile tükenmişlik envanterinin alt boyutları olan duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde %95 güvenle ortalamalar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p<0,05$ düzeyinde grup içlerinde varyansların homojenliği %95 güven seviyesinde vardır. Tablo-7'ye göre katılımcıların yaş grupları ile tükenmişlik envanterinin alt boyutu olan "Duyarsızlaşma" ara-

sında $p < 0,05$ düzeyinde %95 güven ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunda grup varyansı %95 güven seviyesinde $p < 0,05$ düzeyinde homojen olarak elde edilmiştir. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın hangi yaş grubundaki çalışanlar arasında olduğunu tespit etmek için sonuçlara Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tukey HSD testi sonucunda gruplar arasındaki farklılığın ilk olarak 21-25 yaş grubu ile 31-35, 36-40 ve 41 üzeri grup arasında, ikinci olarak 26-30 yaş grubu ile 31-35, 36-40 ve 41 üzeri grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Gruplara genel olarak bakıldığında yaş olarak daha genç yaşta olan gruplar ile ilerlemiş yaşa sahip gruplar arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Gençlerin tükenmişlik alt boyutu olan duyarsızlaşmayı daha çok yaşadıkları sonuçlara göre belirtilebilir. Genç çalışanlar duyarsızlaşma açısından diğer ilerlemiş yaş gruplarına göre bu durumu daha fazla yaşamaktadırlar.

Tablo 7: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Tükenmişlik Ölçekleri

Tükenmişlik Boyutu	Yaş Grubu	Ort.	Std. Sap.	F	Sig	Farklı Grup	Varyans Hom.
Duygusal Tükenme	21-25	14,52	5,97	1,79	0,58		0,25
	26-30	14,48	4,84				
	31-35	13,38	6,82				
	36-40	12,95	5,91				
	41 ve Üzeri	13,58	4,59				
Duyarsızlaşma	21-25	7,88	5,51	3,99	0,02	1-3	0,33
	26-30	7,85	5,56			1-4	
	31-35	5,89	5,21			1-5	
	36-40	4,95	4,19			2-3	
	41 ve Üzeri	5,12	3,57			2-4	
Kişisel Başarı	21-25	16,45	4,81	2,73	0,16	2-5	0,41
	26-30	14,78	5,26				
	31-35	14,85	4,96				
	36-40	16,52	6,15				
	41 ve Üzeri	17,25	5,56				

Katılımcıların çalışma sürelerine göre tükenmişlik envanterinin alt boyutları Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo-8'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 8'den elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların meslekteki çalışma süreleri ile tükenmişlik envanterinin alt boyutları olan kişisel başarı arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde %95 güvenle ortalamalar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p < 0,05$ düzeyinde grup içlerinde varyansların homojenliği %95 güven seviyesinde vardır.

Tablo 8: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlikleri

Tükenmişlik Boyutu	Çalışma Süresi	Ort.	Std. Sap.	F	Sig	Farklı Grup	Varyans Hom.
Duygusal Tükenme	0-2	13,18	5,88	2,12	0,02	1-6	0,32
	3-5	12,84	4,94			2-6	
	6-8	13,84	5,96				
	9-11	13,62	6,11				
	12-14	13,95	4,78				
	15 ve Üzeri	14,65	4,27				
Duyarsızlaşma	0-2	6,75	3,26	1,74	0,01	1-5	0,29
	3-5	5,88	2,54			1-6	
	6-8	7,12	3,18			3-5	
	9-11	5,98	4,03			3-6	
	12-14	5,47	2,51				
	15 ve Üzeri	5,26	2,96				
Kişisel Başarı	0-2	17,66	3,52	1,98	0,18		0,19
	3-5	14,75	4,23				
	6-8	15,54	5,34				
	9-11	15,72	4,67				
	12-14	15,58	3,55				
	15 ve Üzeri	15,85	2,58				

Tablo 8'e göre katılımcıların çalışma süreleri ile tükenmişlik envanterinin alt boyutu olan "Duygusal Tükenme" ve "Duyarsızlaşma" arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde %95 güven ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutunda grup varyansı %95 güven seviyesinde $p < 0,05$ düzeyinde homojen olarak elde edilmiştir. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın hangi grup içindeki çalışanlar arasında olduğunu tespit etmek için sonuçlara Tukey HSD testi uygulanmıştır. Ortaya çıkan farklılığın duygusal tükenme alt boyutunda 0-2 yıl ve 3-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar ile 15 ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunda ortaya çıkan farklılığın ise 0-2 ve 6-8 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanlar ile 12-14 ve 15 yıl üzeri çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma alt boyutu açısından bakarsak aradaki farkların yeni işe başlayan çalışanlar ile çalışma süresi olarak yaklaşık 12 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip eski çalışanlar arasında olduğu gözlenmektedir. Duygusal tükenme açısından bakıldığında çalışma süresi yüksek olan çalışanların yeni çalışmaya başlayan çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenmeye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise çalışma süresi az olan yeni işe başlayan çalışanların eski çalışanlara göre duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların çocuk sayısına göre tükenmişlik envanterinin alt boyutları Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo-9'da ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 9'dan elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların çocuk sayısı ile tükenmişlik envanterinin alt boyutları olan kişisel başarı arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde % 95 güvenle ortalamalar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p < 0,05$ düzeyinde grup içlerinde varyansların homojenliği % 95 güven seviyesinde vardır.

Tablo 9: Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Düzeyleri

Tükenmişlik Boyutları	Çocuk Sayısı	Ort.	Std.sap.	F	Sig.	Farklı Grup.	Varyans Hom
Duygusal Tükenme	Yok	12,28	3,98	2,05	0,02	1-21-3	0,45
	1	14,58	4,19				
	2	12,88	3,56				
	3	11,86	4,27				
	4+	13,28	3,52				
Duyarsızlaşma	Yok	6,25	5,98	2,07	0,01	1-21-3	0,19
	1	6,95	5,58				
	2	4,97	3,88				
	3	4,74	3,21				
	4+	5,12	4,54				
Kişisel Başarı	Yok	14,82	5,22	2,51	0,21		0,53
	1	15,95	6,81				
	2	16,74	7,58				
	3	12,65	5,84				
	4+	15,12	5,72				

Tablo-9'a göre katılımcıların çocuk sayıları ile tükenmişlik envanterinin alt boyutu olan "Duygusal Tükenme" ve "Duyarsızlaşma" arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde %95 güven ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutunda grup varyansı %95 güven seviyesinde $p < 0,05$ düzeyinde homojen olarak elde edilmiştir. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın hangi grup içindeki çalışanlar arasında olduğunu tespit etmek için sonuçlara Tukey HSD testi uygulanmıştır. Uygulanan Tukey HSD testi sonucunda ortaya çıkan farklılığın duygusal tükenme alt boyutunda 1 çocuk sahibi çalışanlar ile 2 ve 3 çocuk sahibi çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunda ortaya çıkan farklılığın ise 1 çocuk sahibi çalışanlar ile 2 ve 3 çocuk sahibi çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Çocuk sayısı daha az olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma oranlarının çocuk sayısı daha fazla olan çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

6.4. Örgütsel Sessizlik Verilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve örgüt içinde çalışanların sessiz kalma nedenleri ile bu nedenlerin etkilerini ölçen örgütsel sessizlik ölçeğinin elde edilen verileri değerlendirilecektir. Örgütsel sessizlik ölçeği 5 farklı alt boyuttan meydana gelmektedir. Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğine vermiş oldukları yanıtların ortalamaları, standart sapmaları ve varyans değerleri Tablo 10'da verilmiştir. Katılımcıların varyans değer aralığı ortalamaların değişken üzerinden vermiş oldukları cevapları karşılayacak düzeydedir. Katılımcıların alt bölümlere vermiş oldukları yanıtların ortalama değerleri kendi içlerinde tutarlı düzeyde elde edilmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların ÖSÖ verdikleri cevapların ortalama, standart sapma ve varyans değerleri

Önergeler	Ort.	Std. Sapma	Varyans
Yönetim Güvenmediğim İçin Sorunlarımı Söylemiyorum.	1,28	0,855	0,548
Yöneticilerin “Sözde” İlgileniyor Görünmesi Nedeniyle Açıkça Konuşmuyorum.	1,52	0,822	0,614
Yönetim Verdiği Sözü Tutmadığı İçin Konuşmamın Gereksiz Olduğunu Düşünüyorum.	1,54	0,702	0,527
İş Yerimde Açıkça Konuşmayı Desteklemeyen Bir Kültür Var.	1,55	0,844	0,587
Yöneticilerim Açıkça Konuşmayı Desteklemezler.	1,58	0,685	0,711
Yöneticimin “En İyi Ben Bilirim” Tavrı Konuşmamı Anlamsız Kılıyor.	1,48	0,722	0,598
Açıkça Konuşmamı Sağlayacak Biçimsel Bir Mekanizma Yok. Fikirlerime Yöneticilerimin Kulak Vermeyeceğini Düşünüyorum.	1,59	0,741	0,624
İşin/Mesleğin Gerektirdiği Doğrular ve İlkeler Konusunda Yöneticilerle Uyuşmazlık Olduğunu Düşünüyorum.	1,57	0,814	0,648
Açıkça Konuşmamın Bir Faydası Olmayacağını Düşünüyorum.	1,44	0,866	0,718
Hiyerarşik Yapının Katı Olması Fikirlerimi Söylememi Engelliyor.	1,40	0,885	0,695
Yöneticimle İlişkilerin Mesafeli Olduğunu Düşünüyorum.	1,50	0,821	0,741
Açıkça Konuşan Kişiler Haksızlığa Veya Kötü Muameleye Maruz Kalıyorlar.	1,39	0,895	0,821

İşle İlgili Nular	Açıkça Konuşmak İşimi Kaybetmeme Neden Olabilir.	1,35	0,917	0,857
	Sorun Veya Problem Bildirdiğimde Görev Yerim Ya Da Pozisyonum Değişebilir.	0,98	0,924	0,925
	Sorun Bildiren Kişiler Hoş Karşılanmazlar.	1,25	0,498	0,954
	Açıkça Konuşunca Yöneticim Veya Meslektaşlarım Bana Karşı Kötü Bir Tavrı İçinde Olabilirler.	1,55	0,723	0,821
	Yeni Fikir ve Öneriler İş Yükümü Arttırabilir.	1,72	0,895	0,878
Tecrübe Eksikliği	Problem Bildirme Veya Öneride Bulunmak İçin Yeterince Tecrübem Yok.	1,45	0,754	0,741
	İş Yeri ve İşimle İlgili Konu ve Sorunlar Beni Değil Yönetimi İlgilendirir.	1,58	0,847	0,725
	Dile Getirdiğim Konu Bilgisizliğimi ve Deneyimsizliğimi Ortaya Çıkarabilir.	1,15	0,912	0,998
	Bulduğum Pozisyon Alt Kademe Olduğundan Fikir Bildirmem Önemsizdir.	1,55	0,895	0,845
İzalsasyon Korkusu	Problem Bildirdiğimde Sorun Yaratan Şikâyetçi Birisi Olarak Değerlendirilirim.	1,29	0,954	0,911
	Sorun Bildirmek Bana Duyulan Güven ve Saygıyı Azaltabilir.	1,22	0,968	0,954
	Yöneticim Negatif Geri Bildirime Olumsuz Tepki Verebilir.	1,32	0,917	0,814
	Sorun Bildirdiğimde Ortalığı Karıştıran, Arabozucu Birisi Olarak Değerlendirilirim.	1,25	0,911	0,812
İlişkileri Eleme Korkusu	Problemlerimi Anlattığımda İlişkilerim Zarar Görür.	1,47	0,824	0,874
	Açıkça Konuştuğumda İnsanlar Beni Desteklemeyebilir.	1,58	0,867	0,695
	Sorun Veya Problemlerden Bahsettiğimde Yöneticilerimin Hoşuna Gitmez.	1,25	0,954	0,951

6.5. Örgütsel Sessizliğin Faktör Yükleri

Örgütsel sessizlik ölçeğinin değişkenlerinin faktör analizi tespit edilmeden önce ilk olarak değişkenlerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri uygulanmıştır. Yapılan bu testler sonucu elde edilen 0,978 değeri değişkenlerin faktör analizinin yapılabilmesi için iyi bir sonuç olduğu değerlendirilmiş ve faktör analizine başlanılmıştır.

Değişkenlerin faktör analizinin uygulanmasında Eigen değeri 1 olarak, ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesim noktası ise 0,50 olarak alınmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ortaya çıkan faktörlerinin verileri Tablo11'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Sonuçları

	Önermeler	Faktörler				
		1	2	3	4	5
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Yönetime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	,784				
	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	,735				
	Yönetim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	,775				
	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	,705				
	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	,758				
	Yöneticimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	,698				
	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak veremeyeceğini düşünüyorum.	,786				
	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	,885				
	Açıkça konuşmamın bir faydası olmayacağını düşünüyorum.	,774				
	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	,816				
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	,695					
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleyle maruz kalıyorlar.	,688					
İşle İlgili Konular	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	,702				
	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim ya da pozisyonum değişebilir.	,889				
	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	,715				
	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	,725				
	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	,898				

Tecrübe Eksikliği	Problem bildirme veya öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	,678
	İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	,702
	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	,695
	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.	,714
İzalsasyon Korkusu	Problem bildirdiğimde sorun yaratan şikâyetçi birisi olarak değerlendirilirim.	,748
	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	,812
	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verebilir.	,728
	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilirim.	,758
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	,695
	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	,728
	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	,778
Açıklanan Toplam Varyans		89,925

Tablo 11’de elde edilen verilere göre 0,678 ile 0,898 arasında faktör yükleri elde edilmiştir. Elde edilen faktör yükleri güçlü bir yapıya sahiptir. Bu güçlü yapı içerisinde ortaya çıkan ölçek varyansı 89,925 düzeyinde olmuştur ve elde edilen varyans değeri cevaplar için iyi bir düzeydedir.

7. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişliğin arasındaki ilişkinin incelendiği bu bölümde her iki kavramın alt boyutları ve birbirleri ile aralarında oluşan ilişki ortaya konulmuştur. Değerlendirme sürecinde verilere öncelikle korelasyon analizi uygulanmıştır. Çalışma temelinde yapılan pearson analizi ile iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Pearson analizinde katsayı “r” sembolü ile belirtilmekte, katsayı değeri r-1 ile r+1 arasında değişmektedir. “r” katsayı değeri 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır. Korelasyon analizi için araştırmanın sonuçları Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı alt boyutları ile Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzalsasyon Korkusu, İlişkilerin Zedelenme Korkusu alt boyutlar altında incelenerek, pearson katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 12: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

	D.T.	DUY.	K.B.	YÖN. NED.	İŞ.İL.K.	TEC. EK.	İZ.KOR.	İLŞ.Z.K.
D.T.	1							
DUY	,255**	1						
K.B.	-,172**	-,615**	1					
YÖN.NED.	,648**	,354	,587**	1				
İŞ.İL.K.	,711**	-,102	,614**	,587**	1			
TEC.EK.	,675**	,255	-,128**	,674**	,675**	1		
İZ.KOR.	,487**	,425	,124	,585**	,705**	,602**	1	
İLŞ.Z.K.	,705**	,285	,002	,784**	,728**	,594**	,725**	1

* $p < 0,05$ ve ** $p < 0,01$ düzeylerinde anlamlıdır.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişlik arasındaki korelasyon analizinin sonuçları Tablo 12'de verilmiştir. Yapılan değerlendirilmede örgütsel tükenmişliğin alt boyutları arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki bulunurken, kişisel başarı ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların kişisel başarı duygusunun artması ile duygusal tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın azaldığı, duyarsızlaşma ile duygusal tükenmişlik duygusunun da aynı şekilde birlikte azalıp, çoğaldığı sonucuna varılmıştır.

Verilere göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. Bu ilişkinin düzeyi $r: ,585$ ile $,784$ değerleri arasında değişmektedir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal tükenmişlik ile örgütsel sessizliğin beş alt boyutu arasında $r: ,487$ ile $,711$ arasında bir ilişki vardır. En güçlü ilişki iş ile ilgili konular ile duygusal tükenmişlik arasında ortaya çıkarken, izolasyon korkusu ile duygusal tükenme arasında $,487$ ile orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Duyarsızlaşma ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı ile yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular arasında pozitif bir ilişki bulunurken, tecrübe eksikliği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Verilerden elde edilen sonuçlar ve ortaya konulan ilişkiler $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Turizm sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu ve tükenmişlik alt boyutları arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri düşük, kişisel başarı düzeyleri yüksektir. Duygusal açıdan tükenmiş olmaları örgütsel yapı içerisinde bazı sorunları canlı tutmak-

tadır. Çalışanlar açısından duygusal tükenmenin önlenmesi için yönetsel yaklaşımların dikkate alınması önem arz etmektedir. Bu bakımdan çalışanların turizm sektörü içerisinde duygusal tükenme ile mücadele etmesi noktasında desteklenmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iş ile ilgili konular ile duygusal tükenmişlik arasında güçlü ve izolasyon korkusu ile de orta düzeyde bir ilişki vardır. Kişisel başarı ile yönetsel ve örgütsel nedenler arasında güçlü ve pozitif bir ilişki varken, tecrübe arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutları tükenmişliğin alt boyutlarını ilişkilendiren ve etkileyen konumdadır. Elde edilen bu sonuçlara göre çalışanların iş yerinde ortaya çıkan gelişmelerden etkilendiği, olumsuz şartların zaman içerisinde ilk olarak çalışanları duygusal tükenmeye daha sonra ise duyarsızlaşmaya doğru götürdüğü tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerden de anlaşılacağı gibi örgütlerin sürdürülebilirliğini devam ettirebilmesi için çalışanlar en kilit rolü üstlenmektedir. Örgüt yapısı içerisinde çalışanlar tükenmişlik ve sessizlik ile karşılaştıklarında bu durum zaman içerisinde örgüt yapısına da zarar vermektedir. Çalışanların örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ile karşı karşıya kalmamaları için başta yönetim olmak üzere örgütün tüm yapısı içerisinde çalışanlar desteklenmeli, çalışanların örgütün bir parçası oldukları hissi yaratılmalıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için çalışanlar için gerekli eğitim programları yapılmalı, çalışanların düşünceleri dinlenilerek katılımcı olmaları sağlanmalı, çalışanlarda stres yaratan faktörülerin ortadan kaldırılması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Örgütler açısından başarı, çalışanlarından elde edeceği verimle ortaya çıkmaktadır. Başarılı olanlar ise örgütüne katkıda bulunan, örgüt yapısı ile özdeşleşmiş çalışanlardır.

KAYNAKÇA

- Arlı, D. (2013) "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri", Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Edirne.
- Ashcraft, K.L. (2000) "Book Review, Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective".
- Avsaroglu, S., Deniz M. ve Kahraman A. (2005) "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14: 115-129.
- Aydın P., İ., (2002) "İş Yaşamında Stres", Ankara: Pegem Yayıncılık
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N., (2012)"Organizational Silence" (Basic Concepts And Its Development Factors), Ideal Type Of Management, Vol.1, No.1, S.47-58
- Bowen F. And Blackmon K. (2003) "Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice", Journal Of Management Studies, Vol. 40, Issue.6
- Cardinell, C. F., (1981) "Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses, The Annual Meeting of The National Conference of Professors of Educational Administration", Seattle
- Cherniss, C., (1980) "Professional Burnout İn Human Service Organizations", Praeger, New York.
- Clair, R.C., (1998) "Organizing Silence: A World Of Possibilities", Albany, NY.: Human Studies
- Cumming, O.W., Nall, R.L., (1983) "Relationships Style And Burnout To Counselors Perceptions Of Their Jobs", Themselves And Their Clients, Counselor. Education And Supervision, 22, Pp.227-234,
- Çam, O. (1992) "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar, Ankara, 155-160.
- Çakıcı, A. (2007) "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, S. 145-162.
- Çakıcı, A., (2008) "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1): 117- 134.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I., (2003), "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal Of Management Studies, Vol 40-6.
- Edelwich, J. and Brodsky A., (1980) "Burnout: Stages Of Disillusionment İn The Helping Professions", Human Sciences Press, New York.
- Ergin, C. (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Henriksen, K. Anddayton, E., (2006) "Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety", Health Services Research, Vol 41.
- Hirschman, A. O., (1970) "Exit, Voice And Loyalty", Ma: Harvard University Press, Cambridge.
- Izgar, H. (2001), "Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik", Nobel Yayınları, Ankara.
- Kish-Gephart J., Detert, J.R., Trevino L.K., Edmondson, A.C., (2009) "Silenced By Fear: The Nature, Sources, And Consequences of Fear at Work. Research in Organizational Behavior"

- Maslach, C., Leiter, M. P. and Jackson, S. E., (2012) "Making A Significant Difference With Burnout Interventions: Researcher And Practitioner Collaboration", *Journal of Organizational Behavior*, C. 33, Ss. 296-300.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J., (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", *Academy Of Management Review*, 25 (4), S.706-725
- Otacıoğlu, S.N., (2008) "Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 9, S. 15, Ss. 103-116.
- Önder, M. E., (2011) "Psikeart", *Psikeart Dergisi*, S. 15.
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P., (2001) "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research in Personel and Human Research Management*, S.331-369
- Rodgerson, T.E. (1994) "The Relation of Situation, Personality, and Religious Problem-Solving in The Prediction of Burnout Among American Baptist Clergy. Loyola College in Maryland", A Dissertation Submitted to The Department of Pastoral Counseling of Loyola College in Maryland in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of doctor of Philosophy, October 19, Pp.1-214
- Sheffield, D.S., Baker, S.B., (2005) "Themes From Retrospective Interviews of School Counselors who Experienced Burnout.H.U". *Journal Of Education*, 29, Pp.177-186,
- Scheufele, D. A. and Moy, P., (1999) "Twenty-Five Years of The Spiral of Silence: A Conceptual Review And Empirical Outlook", *International Journal of Public Opinion Research*, 12, 3-28.
- Shirom, A., (1989) "Burnout In Work Organizations", (Eds.) C. L. Cooper ve I.T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25-48, New York, Wiley.
- Suran, B. G. and Sheridan E. P., (1985) "Management Of Burnout: Training Psychologists In Professional Life Span Perspectives", *Professional Psychology: Research&Practice*, 16(6): 741-752.
- Sürgevil, O., (2006) "*Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tangırala, S., Ramanujam, R., (2008) "Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Taşkıran, E., (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, [Http://www.Tdk.Gov.Tr/Index](http://www.tdk.gov.tr/index). Erişim Tarihi : 14.02.2017
- Veninga, R.L and Spradley, J.D., (1981) "The Work Stres Connection", *How to Cope With Job Burnout*. Pp:86-87