

## BİREYLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TUTUMLARINDA İŞ DOYUMU VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ROLÜ

**Yrd. Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ**

Bahçeşehir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, (hakkiaktas@hotmail.com)

**Dr. Eylem ŞİMŞEK**

Hava Kuvvetleri Komutanlığı, (ekocarslan@yahoo.com)

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasındaki etkileşimi açıklamaktır. Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki varyansın % 8,4'ü duygusal tükenmişlik algısı tarafından açıklanmaktadır. Kabullenici sessizlik üzerindeki varyansın %12,3'ü, kişisel başarıda azalma, duygusal tükenme ve iş doyumunu tarafından; savunmacı sessizlik üzerindeki varyansın %9,4'ü duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi tarafından ve ilişkisel sessizlik üzerindeki varyansın %4,7'si kişisel başarıda azalma hissi ve iş doyumunu tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca, sessiz kalan grubun iş doyumunun konuşan gruptan düşük, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, İlişkisel Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, İş Doyumu, Duygusal Tükenmişlik.

## THE ROLE OF PERCEPTIONS OF JOB SATISFACTION AND EMOTIONAL BURNOUT IN INDIVIDUALS' ORGANIZATIONAL SILENCE ATTITUDES

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to explain the interactions between organizational silence and perceptions of emotional burnout and job satisfaction. Results reveal that organizational silence is significantly correlated with emotional burnout and perceptions of job satisfaction. According to regression analysis results emotional burnout explains 8,4% of the variance on organizational silence. Reduced personal accomplishment, emotional exhaustion and job satisfaction explain 12,3% of the total variance on acquiescent silence. 9,4% of the variance on defensive silence was explained by emotional exhaustion and depersonalization. Pro-social silence was significantly predicted by reduced personal accomplishment and job satisfaction, explaining the 4,7% variance. Moreover, the silent group had lower job satisfaction scores and higher emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment..*

**Keywords:** Organizational Silence, Acquiescent Silence, Pro-Social Silence, Defensive Silence, Job Satisfaction, Emotional Burnout.

## 1. Giriş

Bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizliğin kavram olarak olumsuz çağrışımlar yaratması, soyut ve ölçülmesi zor bir kavram olması ve ampirik çalışmaların yetersizliği gibi nedenlerle ulusal ve uluslararası alan yazında yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Pinder & Harlos (2001), sessizliğin pek çok zıt düşüncenin göstergesi olabileceğini belirtmiştir. Sessizlik; bireyleri hem yakınlaştırabilmekte, hem de uzaklaştırabilmekte, bireylerarası ilişkilerde yapıcı ya da yıkıcı olabilmektedir. Sessizliğin hem bilgi sağladığı hem bilgi gizlediği, hem derin düşüncenin hem de hiç düşünmemenin bir fonksiyonu olabileceği, hem onay verme hem de reddetmenin bir ifadesi olduğu görülmektedir (Pinder & Harlos, 2001). Örgütsel sessizliğin, örgütle ilgili olumlu ya da olumsuz yönetim uygulamalarının bir sonucu olup olmadığı tam anlamıyla bilinmemektedir. Söz konusu karşıtlıklar örgütsel sessizliğin, örgütlerde mikro ve makro yaklaşımlarla daha ayrıntılı olarak araştırılmasının ve çözümlenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, mikro yaklaşımla birey bazında örgütsel sessizlik davranışı ele alınmış, bireylerin iş doyumunu ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki neden sonuç ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bireylerin tükenmişlik durumları ya da iş doyumunu düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışının kurumsal ve bireysel nedenleri olarak görülebilir. Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizlik, bireylerin duygusal tükenmişlik durumları ve iş doyum düzeyleri ilişkileri bağlamında açıklanmaktadır. Kavramsal ilişkiler bağlamında; “*bireyler iş doyumları yüksek düzeyde olduğu için mi sessiz kalmayı tercih ederler, yoksa iş doyumları düşük düzeyde olduğu için mi sessiz kalmayı tercih ederler*” sorusunun yanıtlanması önemlidir. Öte yandan, “*bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sessizlik davranışları ve iş doyumları arasındaki ilişki*” de sorgulanmaktadır. Bu çalışmada, sessiz kalmayı tercih eden bireyler ile fikirlerini açıkça dile getiren bireylerin, çalıştıkları işten sağladıkları doyum düzeyleri ve duygusal tükenmişlik durumları karşılaştırılmıştır. İş doyumunu ve tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki olduğuna dair bulgular doğrultusunda (Akgüç, 2011) iş doyumunun mu yoksa tükenmişliğin mi örgütsel sessizlikte daha etkili olduğu değerlendirilmiştir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, bireylerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan sessizlik, yöneticilerinden gelebilecek olumsuz geri beslemelerden duydukları korkunun ve sessizlik olgusuna yönelik yöneticilerin birçok örtük inancının eseri olduğu da ifade edilmektedir (Morrison & Milliken, 2000:708). Genel bir bakış açısıyla, çağdaş yönetim yaklaşımları kapsamındaki teori ve uygulamaların nihai hedefi; her seviyedeki işgörenin “*gerektiğinde inisiyatif alabilen, örgütsel bağlamda yönetime katılmasına imkân sağlanan, örgütün misyonu, vizyonu, hedefleri ve stratejik politikalarında belirleyici rol alabilen, örgütsel bağlılığı neredeyse kendi vatandaşlığı ile eşdeğer tutabilen, paylaşımcı, sorumluluk almaktan kaçınmayan, etkin bir takım üyesi olan...*” gibi bir dizi tutum, davranış, yetkinlik ve becerilerle donatılması olarak görülmektedir. Bu özelliklerle donanmış olan bireylerin, çeşitli nedenlerle iletişim sorunları yaşamaları ve sessiz kalmaları, örgütler, yöneticiler ve bireyler açısından önemli bir paradoks olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu paradoksa yönelik Morrison & Milliken (2000), çalışanların, ortaya çıkan örgütsel problemlere ilişkin konuşmak ya da sessiz kalmak arasında seçim yapmak zorunda kaldıklarında, baskın gelen tercihlerinin fikirlerini ve endişelerini kendilerine saklamak yönünde olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenlerle, iş dünyasında örgütsel sessizlik kavramının neden sonuç yaklaşımıyla ele alınmasına, örgütsel ve bireysel nedenlerinin ortaya koyulmasına, sistematik ve kalıcı çözümler üretebilmek açısından ciddi bir gereksinim duyulmaktadır.

Yönetim kademesinin konuşan bireylere karşı tepkileri, bireylerin konuşmak ya da sessiz kalmak arasındaki seçimlerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgütte yaygın olarak paylaşılan bir problem karşısında yönetim kademesinin bireylerin geri beslemelerinden duyduğu korku ve sessizlik davranışına ilişkin olumsuz inançları sonucunda konuşmanın ya işe yaramaz ya da tehlikeli olduğunu yansıtan “sessizlik iklimi” oluşmaktadır (Morrison & Milliken, 2000: 708). Bireyler konuşmanın veya sessiz kalmanın kendileri açısından sonuçlarını değerlendirmekte ve elde edilen sonucun doyum ya da haz vermesi durumunda bir sonraki davranışlarını belirlemektedir. Aslında, bireyler donanımları, bilgi ve becerileri hangi düzeyde olursa olsun edimsel ve bilişsel olarak konuşmayı ya da sessiz kalmayı öğrenmektedirler.

Örgütsel sessizliği, motivasyon, örgütsel adalet ve iş doyumunu kuramlarıyla açıklamak olanaklı olup iş doyumunu başlığında söz konusu kuramsal ilişki ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Örgütsel sessizlik bir iletişim sorunu olarak iletişim kuramlarıyla da açıklanabilir. Noelle'nin “*Sessizlik Sarmalı*” kuramı sessizliğin bireyin yalnız kalma ve izolasyon korkusundan kaynaklandığını savunmaktadır (Noelle, 1974: 43-51). Buna göre, bireyler eğer çevresindekilerin kendisinden daha farklı fikirde olduğunu düşünüyorsa toplum tarafından dışlanmamak için görüşlerini açıklamamayı tercih edecektir. Böylece topluma egemen olan görüş gittikçe kuvvetlenecek ve sessiz kalan bireylerin sayısı artacaktır (Çakıcı, 2007). Örgütlerde de bir kişi sorunu dile getirinceye kadar uzun bir sessizlik süreci yaşandığı ancak sorun dile getirildikten sonra çok sayıda kişinin o sorun hakkında konuşma cesareti bulunduğu sıklıkla gözlemlenebilecek bir durumdur.

Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim doyumunu kavramıyla da ilişkilendirilebilir. Örgütsel iletişim, örgüt iklimi ve kültürünün bir yansıması olarak örgütsel bilginin yönetilmesini de -üretilmesi, paylaşılması ve korunması- sağlamaktadır (Akıncı, 1998: 47; Şimşek, 2011). İletişim doyumunu ise örgütteki iletişim yapısı ve uygulamalarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir (Carrière vd., 2007). Örgütte karşılıklı duygu ve düşüncelerin paylaşımı, dedikodu, bütünleşme, yönetim kararlarının aktarılması, yatay, dikey iletişim biçimleri, liderlik, üst yönetimin yaklaşımları, destekleyici ya da savunmacı iletişim ortamı, bireylerin iletişim biçimlerini belirlemektedir (Tutar vd., 2005; Vural & Coşkun, 2008). Örgütsel sessizlik bu bağlamda örgüt içindeki iletişimin aksadığının ve iletişimde duyulan doyumsuzluğun bir ifadesi olabilir.

Sağlıklı bir iletişim ortamının kurulmadığı işletmelerde, örgütsel ya da bireysel sürdürülebilir başarıdan söz etmek olanaklı değildir. Bireylerin sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları, o işletmedeki iletişim atmosferinin bir göstergesi olarak işletmenin sağlıklı olup olmadığının da bir belirtisi olarak değerlendirilebilir. İşletmede sağlıklı bir etkileşim ve bilgi alışverişinin mevcut olması ya da sessizliğin yaygın, baskın bir kültür olarak yerleşmesinin bireyler açısından sonuçlarının düşük iş doyumunu ve yüksek duygusal tükenmişlik olduğu düşünülmektedir.

## 2.2. Duygusal Tükenmişlik

Tükenmişlik, örgüt yaşamında strese neden olan ve ortadan kaldırılmayan etmenlere karşı birey tarafından geliştirilen tepkidir. Duygusal, zihinsel ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi, insan ruhunun çökmesi ve bireyin güçsüzlüğe teslim olması anlamına gelmektedir (Aslan & Özata, 2008). Tükenmişliğin ortaya çıkması, işin bireylerarası ilişkiler açısından yoğun olması, bireyin işteki rolü ve kariyeriyle ilgili kaygıları, görevin aşırı iş yükü ve iş stresi içermesi, monotonluk, yeteneklerini gösterememe, vardiyalı çalışma, kararlara katılamama, başarı-stati uyumsuzluğu gibi etmenlerle ilişkilendirilmektedir (Arı & Bal, 2008; Serinkan & Barutçu, 2006:24). Maslach & Jackson (1981) duygusal tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi boyutları bağlamında incelemiştir (Maslach & Jackson, 1981). Bu çalışmada duygusal tükenmişlik söz konusu üç alt boyutla değerlendirilmiştir.

*Duygusal tükenme* zorlayıcı çevre karşısında bireyin içsel olarak deneyimlediği ve hissettiği duyuşsal ağırlıklı tepkidir. Bir diğer yaklaşıma göre iş hayatında aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumunu ifade etmektedir. İşgören bu aşamada kendini yorgun, bitmiş, çökmüş olarak tanımlayabilir. *Duyarsızlaşma* ise duygusal tükenmenin çevreye davranış ve tutum yoluyla yansımalarıdır. Duyarsızlaşma, bireyin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun bir biçimde, bireylerin kendine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın davranmalarını tanımlamaktadır. Tükenme durumunda yaşamını devam ettirmeye çalışan işgören bilinçli ya da bilinçsiz bazı savunma yöntemleri geliştirmektedir. Çevresinde olup bitenlerle ilgilenmeyen, hizmet verilen bireylere karşı katılaşmış, uzaklaşmış, insancıl olmayan bir davranış biçimi ortaya koymaktadır. *Kişisel başarıda azalma hissi* ise bireyin daha çok duyuşsal ve bilişsel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Kişisel başarı, insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde kişinin kendisini işinde yeterli ve başarılı hissetmesi durumunu tanımlamaktadır. İşgörenin geliştirdiği olumsuz duygu, düşünceler ve davranışlar depresyon, moral bozukluğu, benlik saygısının yitirilmesi gibi durumlara da yol açabilmektedir. Golembiewski Modeli'nde ise önce duyarsızlaşmanın gerçekleştiği, buna bağlı olarak kişisel başarıda azalma ve en son tükenme yaşandığı öne sürülmektedir (Maslach & Jackson, 1981; Özipek, 2006: 17).

Duygusal tükenmişlik konusundaki diğer yaklaşımlar şöyle özetlenebilir. Perlman & Hartman (1982) tükenmede fiziksel, duyuşsal-bilişsel ve davranışsal boyutlara odaklanmaktadır. Meier (1983) ise sosyal öğrenme bağlamında tükenmeyi açıklamaktadır. Sosyal öğrenme bilişsel ve davranışçı kuramların sentezinden oluşmakta olup çevresel ve bireysel özellikler davranışı şekillendirmektedir (Şimşek, 2012). Olumlu pekiştireçlerin az olması, ceza olasılığının yüksek olması ve özyeterlilik algısının düşük olması gibi nedenler tükenmişliğe zemin oluşturmaktadır. Örgütsel sessizliğin de aynı ya da benzer sebeplerden kaynaklanabileceğinden hareketle örgütsel sessizlik ve tükenme arasındaki ilişkinin nedenselliğinin dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Sosyal öğrenme davranışın sonuçlarına ilişkin bireyin değerlendirmelerini kapsadığından hem tükenme hem de sessizlik bireyin aynı ortamdan edindiği benzer sosyal öğrenme deneyimi olabilir.

Pines & Nunes (2003) tükenmişliği varoluşsal anlam kaybı olarak tanımlamaktadır. Buna göre bireyler erken çocukluk dönemlerindeki gereksinimlerine göre mesleklerini belirlemekte ve bu içsel beklentilerini gerçekleştirmeyi ve varoluşsal anlamı bulmayı

amaçlamaktadır. Frankl (1999) tarafından geliştirilen anlam kuramına dayanan bu yaklaşımda anlam (logo) gereksiniminin bütün insanlarda bulunduğu ve anlamın yok olmasının mutsuzluk, çökkünlük, varoluşsal boşluk, psikolojik yardım taleplerine yol açtığını belirtilmektedir. Tükenmişlik bu bağlamda Maslow'un gereksinimler kuramında belirtilen temel ve olgunlaşma gereksinimlerinden daha çok kendini gerçekleştirme ile ilişkili görülmektedir (Vella-Brodrick vd., 2008). Sonuçta; iş koşulları ve ilişkilerdeki olumsuzlukların, bireyin kendine ait özel bir alanı kalmamasının anlam kaybına neden olduğu ve bu durumun enerji kaybıyla tükenmişliğe yol açtığı söylenebilir.

Çalışma yaşamı ve işin kendisi, insan yaşamını anlamlandıran en önemli öğelerden birisidir. Bireyin yaşamını devam ettirmesini sağlayan maddi getirisinin yanı sıra işin bireylere kendilerini bir topluluğun üyesi olarak hissetme, geleceğe güvenli bakma, kimlik kazandırma, amaçlarını gerçekleştirme gibi psikolojik ve sosyal getirileri de bulunmaktadır (Keser, 2005). İş ortamının aşırı zorlayıcı olması durumunda bireyi güçlendiren, sağlıklı ve mutlu bir insan olmasına büyük katkıda bulunan bu mekanizmaların zarar görmesi söz konusudur. İşgörenlerin zorluklara ve çevresel değişimlere karşı işsel standartlarını dönüştürerek uyum sağlama yeteneği vardır (Brickman & Campbell, 1971). Organ kaybında bile bireyler zamanla hayatlarına tekrar uyum sağlayabilirken özellikle kronik olarak zorlukların sınır noktasını aşması durumunda birey duyuşsal ve bilişsel mekanizmalarının zarar görmesi nedeniyle uyum sağlayamamaktadır. Bu durumda artık birey çok sağlıklı değerlendirme yapamamaktadır (Cummins, 2003). Tükenme durumunun dinlenme gibi önlemlerle kolaylıkla aşılamaması bireyde yarattığı hasarın görece kalıcılığından kaynaklanmaktadır.

İşgörenlerde tükenmişlik hissini oluşturan olumsuz koşullar ve ilişkiler örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sistem kuramı, tükenme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi kuramsal olarak açıklama potansiyeline sahiptir. İnsanı makinenin uzantısı gören yapı temelli örgüt kuramlarının işlememesi, bireyin üretim sürecinde dikkate alınmasını zorunlu hale getirmiş ve X-Y kuramları ortaya çıkmıştır. Ancak örgütleri insan, yapı ve çevrenin etkileşimi doğrultusunda açık bir sistem olarak gören sistem yaklaşımında, örgüt ve dış dünyanın sürekli enerji alışverişinde olduğu kabul edilmektedir (Tüzmen, 1992). Tükenme bu enerji alışverişisi esnasında örgüt-birey ve dış çevre arasındaki dengelerin bozulması ve dış dünyadan gelen aşırı enerji yükü dolayısıyla bireyin bu oluşan durumu kabul edemez hale gelmesi olarak da açıklanabilir. Duyarsızlaşan ve kendini kapatan her sistemin zamanla enerji kaybı neticesinde yok olacağını varsayan bu yaklaşımda tükenme entropiye eşdeğerdir. Duyarsızlaşma sonrasındaki kişisel başarıda azalma hissi bunun bir göstergesidir. Bu nedenle, işgörenleri mutlu, iş ve yaşam doyumunu yüksek olan örgütlerin beşeri sermayesi zenginleşerek daha fazla enerji alışverişisi yapacak, başka bir ifadeyle iletişim kuracaktır. Tükenmeye dayalı olsun ya da olmasın bireyler, dile getirmeleri gereken konuları ortaya koyamadıklarında iletişimin dolayısıyla sistemin aksayacağı ve bu aksamanın örgütü olumsuz etkileyeceği açıktır.

Özetle, sistem yaklaşımı çerçevesinde tükenme sonucu örgütsel iletişimin aksamaması neticesinde örgütsel sessizliğin ortaya çıktığı öne sürülebilir. Tükenmişliğin pek çok olumsuz sonucu ortaya konulmuştur. Bunlardan bazıları örgüte bağlılığın azalması, iş performansının düşmesi, işten ayrılma niyetinin artmasıdır (Jawahar vd., 2007). Tükenmişlik alan yazında çoğunlukla iş doyumunu ile ilişkilendirilmesine karşın yaşam doyumunu da olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. İş ve iş dışı yaşam arasındaki sınırların çok keskin olmaması

nedeniyle yaşadığı enerji kaybı ve psikolojik sorunlar bireyin hayatını etkilemeye başlamakta ve birey iş dışında da çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Akgüç, 2010; Şimşek, 2011; Pedrabissi vd., 1993; Keser, 2005). Bu nedenlerle duygusal tükenmişliğin örgüt araştırmalarında dikkate alınmasının yanında neden-sonuç analizlerinin yapılması önemlidir. Örgütsel sessizliği bir iletişim sorunu olarak gören bu çalışmada tükenmenin de özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu ortamlarda ortaya çıktığını gösteren bulgular örgütsel sessizlik ve tükenme arasında bir ilişki olabileceğini düşündürmektedir. Yukarıda kurulan kuramsal bağlantılar ışığında duygusal tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi alan yazında yeteri kadar incelenmemiştir.

### 2.3. İş Doyumu

İş doyumu, genel anlamıyla bireyin işine, işyerine yönelik genel hoşnutluğu, işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin toplamıdır. Miner (1992) iş doyumunu, bireyin beklentileriyle ilişkili olarak işe karşı geliştirdiği tutum olarak tanımlamaktadır. Motivasyon, performans, işe bağlılık, yaşam doyumu gibi pek çok değişkenle ilişkisi incelenen iş doyumu kavramı araştırmaların hem bağımlı hem de bağımsız değişkeni olarak ele alınmaktadır. İş doyumu bu bağlamda hem kendisi bir gereksinimdir hem de başka gereksinimlerin gerçekleşmesinde vazgeçilemeyecek öğelerden birisidir. Öte yandan, iş doyumu bireysel ve örgütsel etmenlerle ilişkili olup genellikle gereksinim, güdülenme, amaç, adalet, beklenti, başarıma ihtiyacı bağlamında kuramsal olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmanın konusuyla pek çok iş doyumu ve motivasyon kuramı örtüşmektedir. Aşık (2005), iş doyumunun düşük olması durumunda çalışanların örgüte yabancılaşacağını, bezginlik göstereceğini, işi yavaşlatıp durdurma gibi çocuksu ve saldırgan tepkiler verebileceğini belirtmektedir. İş doyumunun örgütsel sessizlikle ilişkisi ise bu çalışmada sorgulanacaktır.

Motivasyon teorileri açısından Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, işyerlerinde bireyleri mutlu eden, motivasyon ve iş doyumunu sağlayan faktörler ile bireyleri kötümserliğe, olumsuz duygulara iten faktörlerin birbirinden ayrı olduğu ilkesine dayanmaktadır. Birincil yani motive edici faktörler işi başarıma, tanınma, çalışma, sorumluluk ve ilerleme olarak ifade edilebilir. İkincil ya da nötr faktörlere ise hijyen ya da dışsal faktörler de denilmektedir. Bunlar örgüt politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, kişiler arası ilişkilerden hoşnutsuzluk, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunların artışlarının yetersizliği ve istihdam güvenliğinin yetersizliğidir (Konak, 1997). Teori iş doyumunun iş doyumsuzluğunun karşıtı olmadığını söylemektedir. Birinci grup gelişme ihtiyaçları, ikinci grup ise yaşamı devam ettirme için temel ihtiyaçlar olup birbirinden bağımsızdır. İkincil faktörler minimum düzeyi temsil eder ve karşılanmaları iş doyumunu sağlamaz. Karşılanmamaları veya doyurulmamaları tatminsizlik yaratır (Pinder, 1998). Bu bağlamda örgütsel sessizliğin, eşdeyişle bireyin bilerek sessiz kalmasının hem birincil hem de ikincil doyurulmamış faktörlere yönelik bir tepki olması olasıdır.

Victor Vroom'un Beklenti Kuramı örgütsel sessizliğin dışsal etkenlerin bilişsel süreçlerle etkileşimi bağlamında oluşumuna açıklık getirme potansiyeline sahiptir. Bu kurama göre bir olayı arzulama derecesi (valens) ile beklentisi arasındaki denge bireyin o olaya ilişkin eylemlerinin belirleyicisidir. Beklenti, bireyin belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2005:99). Bireyin bilerek sessiz kalması, hem kendi isteksizliğinden hem de istekli olsa bile sonuç alamayacağına

ilişkin kaygısından kaynaklanabilir. Örgütlerin çalışan bireyleriyle olumlu bir iletişim kültürü geliştirmesi, sağlıklı ast-üst iletişimi pratiklerinin sağlanması ve hayata geçirilmesi bireylerin kaygılarını azaltacak en önemli öğelerdendir. Birey sessiz kalmadığında olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabileceğini hesap ediyorsa, böyle bir örgüt ikliminde bireyi sessiz kalmamaya ikna etmek kolay olmayacaktır. Bireylerin sessiz kalmadıkları için ödüllendirilmeleri birey ve örgüt arasındaki engelleri yıkabilecek önemli bir adım olacaktır (Pinder, 1998).

Adams'ın Eşitlik Teorisi ise örgütsel sessizliğin eşitsizlik bağlamında ortaya çıkabileceğine ilişkin ipuçları içermektedir. Bireyin kendi gayretleri ile başkalarınınkini karşılaştırma sürecinde algıladığı eşitsizlikler doğrultusunda bazı tepkileri oluşmaktadır. Bu tepkilerden bazıları işten ayrılma, devamsızlık gibi sert tepkiler olabilirken bazıları karşılaştırma ölçütlerinin değiştirilmesi ya da işinde gösterdiği gayretin azalması şeklinde olabilir. Örgütsel sessizlik algılanan eşitsizliğe gösterilen bir tepki de olabilir. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, bireylerin temel gereksinimlerini ilişki kurma, güç kazanma ve başarma olarak sınıflandırmaktadır. McClelland'a göre birey en çok başarıya gereksinim duymaktadır. Dolayısıyla, birey başarılı olmayı çok istediğinde başarısız olma korkusuyla kendisini başarıya götürecek fiilleri gerçekleştirmekten uzak durabilir. Ancak, bu korku yenilebilirse birey doğru eylemlere yönelebilir. Örgütsel sessizlik insanı harekete geçmekten alıkoyan korkulardan kaynaklanabilir. Bu korkuların ortadan kaldırılması ve bireyin güçlendirilmesi ile örgütsel sessizliğe çözüm bulunabilir (Pinder, 1998).

Sonuç olarak, örgütsel sessizliğin tam olarak neden ortaya çıktığına ilişkin alanyazında yeterince çalışma bulunmamaktadır. İş doyumunu ve duygusal tükenmişlik kavramları ayrıntılı olarak incelendiğinde, doyumsuzluğun ve tükenmişliğin birey ve örgüt açısından pek çok olumsuz sonucu olduğu, örgütsel sessizliğin de bu sonuçlardan birisi olabileceği görülmektedir. İş doyumunu ve duygusal tükenmişlik ile örgütsel sessizlik etkileşiminin ortaya açıkça ortaya konulması, örgütsel sessizlik sorununu çözmeye ilişkin yöntemlerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

### **3. Araştırma Yöntemi**

Bireylerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasındaki etkileşimi incelemek amacıyla nicel paradigma (betimsel model, ilişkisel model, karşılaştırmalı model) kullanılmıştır. Betimsel araştırma modelinde; örnekleme ait betimsel istatistik sonuçları (örneklem sayısı, minimum ve maksimum puanlar, ortalama ve standart sapmalar) rapor edilmiştir. İlişkisel model kapsamında; duygusal tükenmişlik, örgütsel sessizlik ve iş doyumunu ölçeklerine ilişkin korelasyon tabloları demografik değişkenler bağlamında da yorumlanmıştır. Karşılaştırmalı model temelinde; demografik verilerin (bağımsız değişken) duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları ile örgütsel sessizlik ölçeklerinde (bağımlı değişken) anlamlı bir varyans farklılığı oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Regresyon analizleri ile duygusal tükenmişlik, iş doyumunu algıları ve demografik değişkenlerin, örgütsel sessizlik tutumlarındaki varyansın ne kadarını açıkladığı araştırılmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

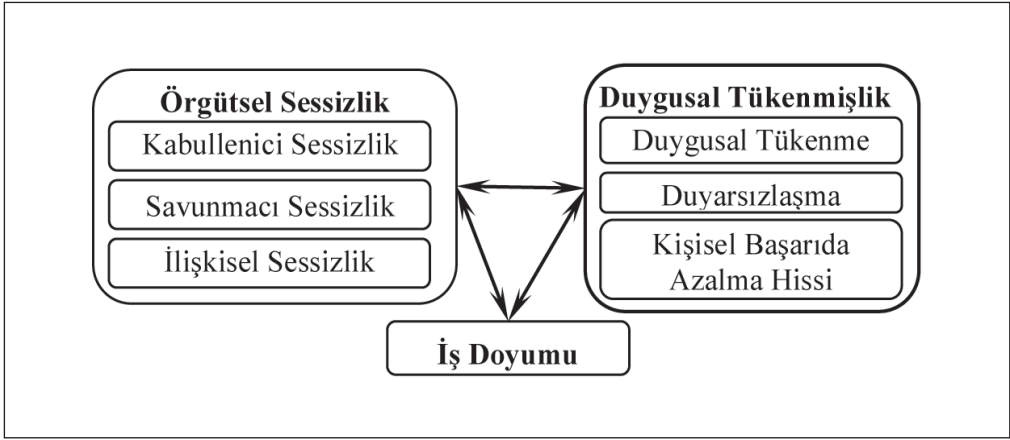
Bu çalışmada neden sonuç ilişkisi çerçevesinde, sessizliğin ortaya çıkmasında iş doyumunu ve duygusal tükenmişliğin ne ölçüde etkili olduğu sorgulanmaktadır. Sessiz kalmayı

bilinçli olarak tercih eden bireyler ile konuşan bireylerin iş doyumları ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılıklar ele alınmıştır. Demografik değişkenlerin rolü araştırılmıştır.

### 3.2. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında; örgütsel sessizlik tutumları ve alt boyutları, duygusal tükenmişlik algıları ve alt boyutları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere oluşturulan model Şekil 1’de sunulmuştur. Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları, duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları; eğitim durumları, meslek, cinsiyet, yaş, statü ve medenî durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3.3. Ana Kütle ve Örneklem

Bu araştırmanın ana kütesini İstanbul’da faaliyet gösteren bir kamu kurumunun 486 çalışanı oluşturmaktadır. Kurum çalışanlarının tamamı araştırma hakkında bilgilendirilerek araştırmaya davet edilmiş, gönüllülük esasına göre 202 birey araştırmaya katılmıştır. Eksik veriler ve uç değer analizlerinin ayıklanması sonucunda 171 işgörenin verisi SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir.

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma formunda tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikî analizlerde kullanılmak üzere demografik değişkenler dâhil 67 ifade mevcuttur. Tüm ölçeklerde, demografik ifadeler hariç, bütün ifadeler beşli Likert tipi şeklinde “tamamen katılıyorum=5” seçeneği ile “kesinlikle katılmıyorum=1” aralığında tasarlanmıştır. Ölçekler basılı olarak katılımcılara ulaştırılarak doldurulması sağlanmıştır. İnsan kaynakları birimi koordinesinde, çalışanlardan bir haftalık süre içerisinde ölçekleri doldurmaları istenmiştir. Araştırma hakkında katılımcılara bilgi verilmiş, verilerin gizliliğinin sağlanacağı bildirilmiş ve gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır.



Örgütsel sessizlik tutumları, Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen toplam 15 ifadeden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarını; ilgisizlik ve boyun eğme davranışına ilişkin “kabullenici sessizlik” (acquiescent silence), korku ve bireysel olarak koruma davranışına ilişkin “savunmacı sessizlik” (defensive silence) ve ilişkileri koruma davranışına ilişkin “ilişkisel sessizlik” (pro-social silence) oluşturmaktadır (Dyne vd., 2003). Taşkıran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği, araştırmacılar ve alan uzmanı bir öğretim üyesi tarafından orijinal ölçek ile karşılaştırılmış, küçük düzeltmeler yapılmıştır.

*Duygusal tükenmişlik algıları* Maslach & Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 22 ifadeden oluşan “Duygusal Tükenmişlik Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçeğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi alt boyutları bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır (Özipek, 2006). Duygusal tükenme (yorgunluk, bıkkınlık ve duygusal enerjinin azalması) ve duyarsızlaşma alt boyutundan alınan yüksek puan ve kişisel başarıda azalma hissi alt boyutundan alınan düşük puan tükenmişliği göstermektedir (Sucuoğlu & Kuloğlu, 1996:44-60). Duygusal Tükenme alt boyutu, iş hayatında aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu ifade etmektedir. Bu alt boyutta yorgunluk, bıkkınlık ve duygusal enerjinin azalması ile ilgili 9 madde yer almaktadır. Duyarsızlaşma alt boyutu, bireylerin örgüt ortamında hizmet verdikleri kişilere yönelik, duygudan yoksun bir biçimde, bireylerin kendine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın davranmalarını tanımlamaktadır. Ölçekte bu boyutu ölçmeye yönelik 5 madde yer almaktadır. Kişisel başarı alt boyutu, insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde kişinin kendisini işinde yeterli ve başarılı hissetmesi durumu tanımlamaktadır. Ölçekte bu boyutu ölçmeye yönelik 8 madde yer almaktadır (Ergin, 1992; Sucuoğlu vd., 1996).

İş doyumunu ise Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği yüzdelerle değerlendirilmektedir. Likert tipi ifadelerle verilen 1 ile 5 arasındaki değerler toplanarak ham puan elde edilir. Yüzdelerle değerlendirilen değerler olarak; düşük iş doyumunu % 25 ve altı, orta iş doyumunu % 26 -74 arası, yüksek iş doyumunu ise % 75 ve üzerini ifade etmektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya düşen 60 puan ise nötr doyumunu ifade etmektedir (Sevimli & İşcan, 2005:60).

### 3.5. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren bir kamu kurumundaki çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirildiğinden ulaşılan sonuçların genellenmesi mümkün değildir. “Sessizlik”, “iş doyumunu” ve “duygusal tükenmişlik” gibi konular gerek bireysel gerekse kurumsal olarak hassas ve mahrem konular olarak değerlendirildiğinden sahada veri toplamaya ilişkin bir dizi uygulama güçlükleri içermesi önemli bir kısıt olarak görülmektedir.

### 3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın sorunsalı; bireylerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasındaki etkileşimin ve ilişkilerin belirlenmesidir. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıda ifade edilmiştir:

$H_1$ : Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

$H_2$ : Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarını, iş doyumu algıları pozitif yönde ve duygusal tükenmişlik algıları negatif yönde etkilemektedir.

$H_{2a}$ : Bireylerin kabullenici sessizlik tutumlarını, iş doyumu algıları negatif yönde ve duygusal tükenmişlik algıları pozitif yönde etkilemektedir.

$H_{2b}$ : Bireylerin savunmacı sessizlik tutumlarını iş doyumu algıları negatif yönde ve duygusal tükenmişlik algıları pozitif yönde etkilemektedir.

$H_{2c}$ : Bireylerin ilişkisel sessizlik tutumlarını iş doyumu algıları negatif yönde ve duygusal tükenmişlik algıları pozitif yönde etkilemektedir.

$H_3$ : Bireylerin duygusal tükenmişlik algılarını örgütsel sessizlik tutumları ve iş doyumu algıları negatif yönde etkilemektedir.

$H_4$ : Bireylerin iş doyumu algılarını örgütsel sessizlik tutumları ve duygusal tükenmişlik algıları negatif yönde etkilemektedir.

$H_5$ : Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları, duygusal tükenmişlik algıları ve iş doyumu algılarında demografik değişkenler (*cinsiyet, medenî durum, statü, yaş, eğitim durumu*) bağlamında istatistikî olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur.

$H_6$ : Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları aritmetik ortalama değerinin altında ve üstünde olan gruplar arasında duygusal tükenmişlik algıları ile iş doyumu algıları bağlamında istatistikî olarak anlamlı bir fark mevcuttur.

## 4. Bulgular

### 4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Ölçeklerin içerik geçerliliği konu uzmanı ve araştırmacılarca değerlendirilmiş olup yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde özdeğerlerin 1'den büyük olması durumunda faktörler oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilebilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem büyüklüğünün yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan her üç ölçeğin de yapısal olarak incelenmesinde, doğrulayıcı faktör analizi ve ana bileşenler (principal components) metodu kullanılmıştır. Ölçeklerdeki bazı ifadelerin tam olarak hangi bileşene ait olduğu tespit edilemediğinden "varimax" eksen döndürme tekniği uygulanmıştır. Faktör analizleri sonucu bazı ifadelerin, ölçülmek istenen boyutu ifade ettiği halde düşük faktör yüklerinden dolayı güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiş ve bu ifadeler de ölçme aracından çıkarılmıştır. Yine her üç ölçek için madde-toplam puan analizi (madde-toplam ölçek korelasyonu) yapılarak her ölçekte bazı ifadelerin toplam korelasyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde; demografik değişkenler frekans dağılımları ile analiz edilmiş, hipotezler korelasyon analizi, regresyon analizi ve t-testleri ile değerlendirilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği 15 ifadeden meydana gelmekte, faktör analizi sonucunda, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve ilişkisel sessizlik boyutları altında toplanmaktadır.

Veri setinin KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğundan ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,817; X2 Bartlett test (105)=1561,363 p=0,000). Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenirlik değeri (Cronbach Alpha) 0,812 olarak tespit edilmiştir.

Duygusal tükenmişlik ölçeği 22 ifadeden meydana gelmekte olup faktör analizi sonucunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi boyutları altında toplanmaktadır. Faktör yükü 0,5'ten küçük olan iki madde analizlerden çıkartılmıştır. Veri setinin KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğundan ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,812; X2 Bartlett test (231)=1635,443 p=0,000). Duygusal tükenmişlik ölçeğinin, faktör analizi neticesinde göre 2 ifadenin çıkarılması ile 20 ifade için güvenirlik değeri (Cronbach Alpha) 0,885 olarak tespit edilmiştir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği yapısal olarak 20 ifadeden meydana gelen tek faktörlü bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin güvenirlik değeri (Cronbach Alpha) 0,915 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.2. Demografik Veriler**

Araştırmaya katılan 171 katılımcının 68'i yönetici (%39,8) ve 103'ü (%60,2) çalışan statüsündedir. Katılımcıların 114'ü erkek (%65,9) ve 57'si kadındır (%33,3). Katılımcıların yaşına bakıldığında, 43'ü (%25,1) 23-30 yaş aralığında, 47'si (%27,5) 31-35 yaş aralığında, 47'si (%27,5) 36-40 yaş aralığında ve 34'ü (%19,9) de 41 yaş ve üzerinde olan bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların 120'si evli (%70,2), 47'si (%27,5) bekâr ve 4'ü boşanmış (% 2,3) bireylerdir. Lisans düzeyinde 54 (%31,6), yüksek lisans düzeyinde 77 (%45) ve doktora düzeyinde 40 (% 23,4) katılımcı bulunmaktadır.

#### **4.3. Korelasyon Analizleri**

Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Tablo 1'de araştırma değişkenlerine ait pearson korelasyon katsayıları verilmiş olup elde edilen sonuçlara göre makro bir yaklaşımla, bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ( $r=-.290, p<.01$ ) ve iş doyumunu ( $r=-.192, p<.05$ ) algıları arasında ters yönlü ve istatistikî olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Öte yandan bireylerin iş doyumunu ile duygusal tükenmişlik algıları arasında da ( $r=-.532, p<.01$ ) negatif yönlü ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 2'de ise ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin pearson korelasyon katsayıları verilmiş olup iş doyumunu ile savunmacı sessizlik ( $r=-.214, p<.01$ ) ve tükenmişliğin tüm boyutları (*duygusal tükenme*  $r=-.535, p<.01$ ; *duyarsızlaşma*  $r=-.233, p<.01$  ve *kişisel başarıda azalma hissi*  $r=-.474, p<.01$ ) arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

**Tablo 1: Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi**

Boyutlar	1	2	3
1. Örgütsel Sessizlik	1	-,192*	-,290**
2. İş Doyumu		1	-,532**
3. Duygusal Tükenmişlik			1

\* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Aynı zamanda örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları da duygusal tükenmişliğin tüm alt boyutları ile pozitif yönlü istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 1 ve Tablo 2'de sunulan korelasyon katsayılarına göre  $H_1$  hipotezi kabul edilebilir.

**Tablo 2: Araştırma Değişkenleri Alt Boyutları Korelasyon Matrisi**

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7
1. İş Doyumu	1	-,077	-,214**	-,049	-,535**	-,233**	-,474**
2. Kabullenici Sessizlik		1	,353**	-,071	,246**	,164*	,291**
3. Savunmacı Sessizlik			1	-,018	,289**	,281**	,217**
4. İlişkisel Sessizlik				1	,015	-,154*	-,184*
5. Duygusal Tükenme					1	,555**	,311**
6. Duyarsızlaşma						1	,283**
7. Kişisel Başarıda Azalma Hissi							1

\* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

#### 4.4. Hipotezlerin Regresyon Analizleri ile Test Edilmesi

Regresyon analizlerinde, bir bağımsız değişkenin diğerlerinden daha önemli olabileceği düşünüldüğünden, ortalama alma yöntemiyle hesaplanan faktör değerleri (puanları) kullanılmış ve aşamalı (stepwise) regresyon metodu uygulanmıştır (Kalaycı, 2006). Regresyon analizlerinin geçerliliği için doğrusallık (linearity) varsayımı incelenmiştir. Çoklu doğrusal bağıntı (multicollinearity) olup olmadığı VIF değerleri incelenerek değerlendirilmiş ve en yüksek değer  $10^3$ 'den küçük olduğu, dolayısıyla çoklu bağıntı olmadığı tespit edilmiştir. Otokorelasyon (Autocorrelation) durumunu tespit etmek için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmış, Durbin-Watson değerlerinin 1,5 ile 2,5 arasında dağılarak otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Son olarak, regresyon hata terimlerinin varyansının ise sabit olduğu (Eşvaryanslılık-Homoscedasticity) normal P-P Plot diyagonalinde yer alan doğru üzerinde olduğu, normale yakın dağıldığı görülmüştür (Orhunbilge, 2002; Orhunbilge, 2010; Kalaycı vd., 2006:264). Duygusal tükenmişlik (DT) ve iş doyumunun (İD) örgütsel sessizlik (ÖS)

tutumları üzerindeki etkilerinin belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3: DT ve İD Algısının ÖS Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları**

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	t	p
1	,290 <sup>a</sup>	,084	,079	,29	16,790 3,940	,000

a. Tahmin Değişkenleri : (Sabit), Duygusal Tükenmişlik  
Bağımlı Değişken : Örgütsel Sessizlik

Modele göre, bağımlı değişkendeki (örgütsel sessizlik tutumları) varyansın % 8,4'ü bağımsız değişken (DT) tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin detayları ve değişkenlerin modelin açıklayıcı gücüne olan katkıları (β değerleri) Tablo 3'te görülmektedir. Standardize edilmiş β değerlerine göre; örgütsel sessizlik üzerinde bireylerin DT algıları değişkeninin etkisi ,29'dur. Tablo 1 ve Tablo 2'de elde edilen korelasyon katsayıları ve Tablo 3'de elde edilen regresyon katsayılarına göre  $H_2$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Yalnızca duygusal tükenmişlik örgütsel sessizliği belirlemektedir. İş doyumunu örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir varyans açıklamamaktadır.

**Tablo 4: DT ve İD Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	t	p
1	,291 <sup>a</sup>	,085	,080	,291	6,801 3,961	,000 ,000
2	,334 <sup>b</sup>	,112	,101	,238 ,172	5,558 3,110 2,251	,000 ,002 ,026
3	,372 <sup>c</sup>	,139	,123	,309 ,262 ,210	0,115 3,781 3,075 2,278	,908 ,000 ,002 ,024

a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Kişisel Başarıda Azalma Hissi

b. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Kişisel Başarıda Azalma Hissi, Duygusal Tükenme, İş Doyumu  
Bağımlı Değişken : Kabullenici Sessizlik

$H_2$  alt hipotezlerini test etmek üzere bir seri regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal tükenmişlik algısının alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi ile iş doyumunu bağımsız değişkenler olarak örgütsel sessizlik tutumlarının alt boyutları üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak bireylerin kabullenici sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları üzerinde duygusal tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunun etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur.

Modele göre kabullenici sessizlik tutumlarındaki varyansın % 12.3'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Kabullenici sessizlik üzerinde sırasıyla, bireylerin kişisel başarılarında azalma hissi %8, duygusal tükenme hissi %2.1 ve iş doyumunu ilave %2.2 varyans açıklamaktadır. Kabullenici sessizlik davranışının kişisel başarıda azalma, duygusal tükenme hissi ve iş doyumunu değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir.. Kabullenici sessizliğin iş doyumunu ile pozitif yönde bir ilişki içinde olması dikkat çekicidir. Bireylerin iş doyumunu arttıkça kabullenici sessizlik gösterme eğilimi artmaktadır. Oysa Tablo 5'de görüleceği üzere iş doyumunu-savunmacı sessizlik arasında böyle bir ilişki mevcut değilken, Tablo 6'da ise iş doyumunu arttıkça ilişkisel sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 5: DT ve İD Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	t	p
1	,289 <sup>a</sup>	,083	,078	,289	5,733 3,918	,000 ,000
2	,323 <sup>b</sup>	,104	,094	,192 ,174	3,856 2,186 1,989	,000 ,030 ,048

a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Duygusal Tükenme

b. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma

Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik

Modele göre savunmacı sessizlik tutumlarındaki varyansın % 9.4'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin detayları ve değişkenlerin modelin açıklayıcı gücüne olan katkıları (β değerleri) Tablo 5'de görülmektedir. Savunmacı sessizliğe ilişkin varyansın %7.8'i duygusal tükenme, %1.6'sı duyarsızlaşma tarafından açıklanmaktadır. Bu verilere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi arttıkça savunmacı sessizlik artmaktadır. Savunmacı sessizlik kişisel başarıda azalma hissi hariç tüm DT algıları ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Bireylerin savunmacı sessizlik durumunda kendilerini korumak adına sessiz kaldıkları için kişisel başarıda azalma hissi yaşamadıkları düşünülmektedir. Ancak, ilişkisel ve kabullenici sessizlik durumunda bireyler durumu kanıksamış oldukları için kişisel başarıda azalma hissi yaşamakta oldukları değerlendirilmektedir.

İlişkisel sessizlik bağlamında Tablo 6'da verilen modele bakıldığında bağımsız değişkenlerin ilişkisel sessizlik üzerindeki varyansın % 4,7'sini açıkladığı görülmektedir. İlişkisel sessizlik üzerindeki varyansın %2.8'i kişisel başarıda azalma hissi, iş doyumunu %1.9'u ise iş doyumunu tarafından açıklanmaktadır. Bu verilere göre ilişkisel sessizlik davranışının kişisel başarıda azalma hissi ile pozitif ve iş doyumunu algısı ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç ilginçtir, çünkü ilişkisel sessizlik; kabullenici sessizlikte olduğu gibi bireylerin durumu kanıksamaları ya da savunmacı sessizlikte olduğu gibi duruma

ilişkin bir savunma gereği ortaya çıkmaz. Nitekim Tablo 4’de görüleceği üzere kabullenici sessizlik kişisel başarıda azalma hissi ile negatif yönde ilişki içerisindedir. İlişkisel sessizlik, sessizliğin görece olumlu bir boyutu olarak da görülebilir. Bireyler kurumsal ve/veya bireysel ilişkilerini korumak adına sessiz kalmayı tercih edebilirler. Dolayısıyla elde edilen sonuç oldukça anlamlıdır. İlişkisel sessizlik duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısı nedeniyle değil, yalnızca kişisel başarıda azalma hissi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İş doyumunun artması ilişkisel sessizliğin azalmasına neden olmaktadır. Bulgular iş doyumunu ve kişisel başarıda tükenme hissi bağlamında, birey güçlendikçe daha az ilişkisel sessizlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 6: DT ve İD Algısının İlişkisel Sessizlik Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları**

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	t	p
1	,184 <sup>a</sup>	,034	,028	-,184	28,070 -2,380	,000 ,016
2	,241 <sup>b</sup>	,058	,047	-,267 -,176	13,845 -3,144 -2,068	,000 ,002 ,040

a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Kişisel Başarıda Azalma Hissi

b. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Kişisel Başarıda Azalma Hissi, İş Doyumu

Bağımlı Değişken: İlişkisel Sessizlik

Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6’da sunulan sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde kabullenici sessizliğin; kişisel başarıda azalma hissi, duygusal tükenme, iş doyumunu tarafından, savunmacı sessizliğin; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma tarafından, ilişkisel sessizliğin ise kişisel başarıda azalma hissi ve iş doyumunu tarafından açıklandığı görülmektedir. Yalnızca savunmacı sessizliğin duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Duygusal tükenmenin alt boyutlarının ve iş doyumunun örgütsel sessizliğe etkisi farklılıklar içermektedir. Kabullenici sessizliğin ve kişisel başarıda azalma hissi ile negatif, ilişkisel sessizliğin ise pozitif yönde ilişkili olduğu; iş doyumunu ile kabullenici sessizliğin pozitif, ilişkisel sessizliğin negatif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri yukarıda rapor edilen bağımsız değişkenlerin alt boyutları bağlamında kısmen kabul edilebilir.

Konuya farklı bir yaklaşımı gösteren  $H_3$  hipotezini test etmek üzere örgütsel sessizliğin ve iş doyumunun duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Modele göre bağımlı değişken duygusal tükenmişlik algısındaki varyansın % 41’i bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin detayları ve değişkenlerin modelin açıklayıcı gücüne olan katkıları Tablo 7’de görülmektedir. Duygusal tükenmişlikteki varyansı sırasıyla iş doyumunu (%28.2), kabullenici sessizlik (%10.1), savunmacı sessizlik (%1.5) ve ilişkisel sessizlik (%1.2) açıklamaktadır. Bu verilere göre duygusal

tükenmişlik algısı iş doyumu ve kabullenici sessizlik tutumları ile güçlü ve negatif yönlü bir ilişki içerisindedir. Öte yandan duygusal tükenmişlik ve savunmacı sessizlik ile ilişkisel sessizlik tutumları pozitif yönde ilişki içerisindedir. Elde edilen bulgulara göre  $H_3$  hipotezi, yukarıda rapor edilen bağımsız değişkenlerin alt boyutları bağlamında kısmen kabul edilebilir.

**Tablo 7: Kabullenici, İlişkisel ve Savunmacı Sessizlik ile İD Algısının, DT Algısı Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları**

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	t	p
1	,535 <sup>a</sup>	,286	,282	-,535	35,938 -8,232	,000 ,000
2	,625 <sup>b</sup>	,391	,383	-,429 ,340	30,349 -6,775 -5,367	,000 ,000 ,000
3	,640 <sup>c</sup>	,409	,398	-,454 -,374 -,144	27,341 -7,148 -5,815 2,278	,000 ,000 ,000 ,024
4	,651 <sup>d</sup>	,424	,410	-,531 -,393 ,143 ,149	25,868 -7,283 6,102 2,296 2,087	,000 ,000 ,004 ,023 ,038

a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), İş Doyumu

b. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), İş Doyumu, Kabullenici Sessizlik

c. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), İş Doyumu, Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik

d. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), İş Doyumu, Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, İlişkisel Sessizlik  
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik



$H_4$  hipotezini test etmek üzere iş doyumunu üzerinde ÖS tutumlarının ve DT algısının etkisi Tablo 8’de raporlanmıştır.

**Tablo 8: ÖS Tutumları ve DT Algısının İD Algısı Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları**

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	$\beta$	t	p
1	,532 <sup>a</sup>	,283	,279	-,532	19,210 -8,164	,000 ,000
2	,590 <sup>b</sup>	,348	,341	-,512 ,257	14,677 -8,197 4,114	,000 ,000 ,000
3	,610 <sup>c</sup>	,373	,361	-,480 ,200 -,170	13,371 -7,653 3,048 2,537	,000 ,000 ,003 ,012
4	,625 <sup>d</sup>	,391	,376	-,488 ,190 ,169 -,135	10,484 -7,851 2,923 2,558 -2,212	,000 ,000 ,004 ,011 ,028

a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Duygusal Tükenme

b. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Duygusal Tükenme, Kişisel Başarıda Azalma Hissi,

c. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Duygusal Tükenme, Kişisel Başarıda Azalma Hissi, Kabullenici Sessizlik

d. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Duygusal Tükenme, Kişisel Başarıda Azalma Hissi, Kabullenici Sessizlik, Duyarsızlaşma

Bağımlı Değişken: İş Doyumu

Modele göre bağımlı değişken iş doyumunu algısındaki varyansın % 37.6’sı bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin detayları ve değişkenlerin modelin açıklayıcı gücüne olan katkıları Tablo 8’de görülmektedir. İş doyumunu üzerinde bireylerin duygusal tükenme algılarının %27.9, kişisel başarıda azalma hissini etkisi 56.2, kabullenici sessizlik tutumlarının %2 ve duyarsızlaşmanın %1.5 varyans açıkladığı belirlenmiştir. Bu verilere göre iş doyumunu algısının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönde; kişisel başarıda azalma hissi ve kabullenici sessizlik tutumları ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. İş doyumunu ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki beklenmektedir. Kişisel başarıda azalma hissi ve kabullenici sessizlik tutumları ile iş doyumunu algısı arasındaki pozitif yönlü ilişki olması ilginçtir. Tablo 8’de verilen sonuçlarla da  $H_4$  hipotezi, yukarıda rapor edilen bağımsız değişkenlerin alt boyutları bağlamında kısmen kabul edilebilir.

#### 4.5. Hipotezlerin Farklılık Analizleri ile Test Edilmesi

##### 4.5.1. Katılımcıların İş Doyumu Düzeyleri

Minnesota İş Doyum Ölçeği yüzdelik değer olarak; düşük iş doyumu % 25 ve altı, orta iş doyumu % 26-74 arası, yüksek iş doyumu ise % 75 ve üzeri olarak değerlendirilmektedir (Baycan, 1985). Bu hesaplama göre katılımcıların yaklaşık üçte ikisi orta düzeyde (111 katılımcı) ve üçte biri ise yüksek düzeyde (60 katılımcı) iş doyumu algısına sahiptirler.

##### 4.5.2. Demografik Değişkenler Bağlamında ÖS, İD ve DT

Katılımcıların cinsiyet ve medenî durumlarına göre yapılan t testi sonucunda örgütsel sessizlik, iş doyumu ve duygusal tükenmişlik tutumlarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, katılımcıların statülerine göre (yönetici-çalışan) iş doyumu algıları arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık mevcut olup Tablo 9'da t-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 9: Statülere Göre ÖS Tutumları ile DT ve İD Algılarının Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar**

	Statü	N	Ort.	SS	s.d.	t	p
İş Doyumu	Yönetici	68	72,3122	14,288	169	2,184	,030
	Çalışan	103	67,4319	14,306			

Tablo 9'da verilen sonuçlara göre, 0,05 anlamlılık düzeyinde, yöneticilerin çalışanlara oranla daha yüksek iş doyumu algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yaş gruplarına göre duygusal tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarıda azalma hissi ve iş doyumları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup

Tablo 10'da Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları verilmiştir.

Post Hoc analizlere (LSD ve Scheffe) göre; "40 yaş ve üzeri" grup ile "23-30" yaş aralığındaki grup arasında farklılık mevcut olup "23-30" yaş grubunun kişisel başarıda azalma hissi daha yüksektir. İş doyumu algısı boyutunda ise "40 yaş ve üzeri" grubun iş doyumu algısı hem "30-40" yaş aralığındaki bireylerden hem de "23-30" yaş aralığındaki bireylerden daha yüksektir.

**Tablo 10: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre ÖS Tutumları ile DT ve İD Algılarının Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar**

Değişkenler	Yaş	s.d.	Ortalama Kare	f	p
İş Doyumu	Gruplar Arası	3	638,764	3,173	,026
	Gruplar İçi	167	201,294		
	Toplam	170			
Kişisel Başarıda Azalma Hissi	Gruplar Arası	3	1,548	4,222	,002
	Gruplar İçi	167	,367		
	Toplam	170			

Katılımcıların eğitim durumlarına göre ÖS tutumları ile ve DT ve İD algıları arasındaki istatistikî olarak anlamlı farklılıklar, Tablo 11’de Tek Yönlü ANOVA Analizi’nde sunulmuştur. Eğitim durumlarına göre kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre ÖS Tutumları ile DT ve İD Algılarının Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar**

Değişkenler	Eğitim	s.d.	Ortalama Kare	f	p
İş Doyumu	Gruplar Arası	2	861,708	4,282	,015
	Gruplar İçi	168	201,244		
	Toplam	170			
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	2	3,513	3,667	,028
	Gruplar İçi	168	,958		
	Toplam	170			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	2	1,771	2,925	,056
	Gruplar İçi	168	,606		
	Toplam	170			
Kişisel Başarıda Azalma Hissi	Gruplar Arası	2	2,165	5,911	,003
	Gruplar İçi	168	,366		
	Toplam	170			

**Tablo 11 devam**

	Gruplar Arası	2	,096	,112	,895
Kabullenici Sessizlik	Gruplar İçi	168	,859		
	Toplam	170			
	Gruplar Arası	2	,872	,611	,544
Savunmacı Sessizlik	Gruplar İçi	168	1,428		
	Toplam	170			
	Gruplar Arası	2	5,370	6,503	,002
İlişkisel Sessizlik	Gruplar İçi	168	,826		
	Toplam	170			

Eğitim durumlarına göre; iş doyumu algısı, ilişkisel sessizlik, duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma boyutları ortalamalarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Post hoc analizine göre; yüksek lisans derecesine sahip bireylerin ilişkisel sessizlik tutumlarının ortalama değerleri lisans derecesine sahip bireylerin ortalamalarından daha yüksek; doktora derecesine sahip bireylerin ortalama değerleri de yüksek lisans derecesine sahip bireylerin ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça ilişkisel sessizliğin daha da arttığı söylenebilir.

Duygusal tükenme boyutunda yüksek lisans derecesine sahip bireylerin ortalama değerlerinin; lisans ve doktora derecesine sahip bireylerin ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Kişisel başarıda azalma hissi ortalamalarının, doktora derecesine sahip bireylerde yüksek lisans derecesine sahip olanlara oranla daha yüksek, yüksek lisans derecesine sahip olanlarda ise lisans derecesine sahip olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eşdeyişle, eğitim düzeyi arttıkça, bireylerin duygusal tükenmişlik algıları kişisel başarıda azalma boyutunda artmaktadır. İş doyumları ortalamaları açısından analiz edildiğinde, doktora derecesine sahip olanların lisans ve yüksek lisans derecesine sahip olanlardan; lisans derecesine sahip olanların ise yüksek lisans derecesine sahip olanlardan daha yüksek iş doyumu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11’de elde edilen sonuçlara göre, yukarıda rapor edilen demografik değişkenler bağlamında  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

$H_6$  hipotezini test etmek üzere katılımcıların örgütsel sessizlik tutumlarının ortalama değerlerine göre, ortalamanın üzerinde ve ortalamanın altında kalanlar DT ve İD algıları bağlamında karşılaştırılmış ve t-testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12: Katılımcıların ÖS Tutum Ortalamalarına Göre DT ve İD Algılarının Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar**

Değişkenler	ÖS Ort.	N	Ort.	SS	s.d.	t	p
İş Doyumu	Sesli	108	71,80	14,261	169	2,936	,004
	Sessiz	63	65,22	13,94			
Duygusal Tükenme	Sesli	108	2,14	,90	169	-4,561	,000
	Sessiz	63	2,82	1,01			
Duyarsızlaşma	Sesli	108	1,97	,73	169	-3,134	,002
	Sessiz	63	2,36	,83			
Kişisel Başarıda Azalma Hissi	Sesli	108	2,01	,60	169	-3,337	,001
	Sessiz	63	2,32	,62			

Örgütsel sessizlik ölçeğinde ortalama değerlerin artması bireylerin daha sessiz olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda ölçekten alınan ortalama değerlerin altında kalanlar ile ortalama değerlerin üzerinde kalan iki gruba t-testi uygulanmıştır. T-testi ortalamaları açısından incelendiğinde; sessiz kalan grubun iş doyumunun sesli gruptan düşük olduğu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma algılarının daha yüksek olduğu tespit edilen önemli istatistikî sonuçlardır. Bu sonuçlar örgütsel bağlamda tersten yorumlanarak yönetime katılan, söz hakkı tanınan işgörenlerin iş doyumlarının yüksek olacağı ve tükenmişlik algılarının da daha düşük olacağı öngörülmektedir. Bu sonuçlarla  $H_0$  hipotezi doğrulanmıştır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiler oldukça karmaşıktır. İş doyum ve savunmacı sessizlik ile tükenmişliğin tüm boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. *Kabullenici sessizlik* davranışı üzerindeki varyansın %12.3'ü, kişisel başarıda azalma, duygusal tükenme ve iş doyum tarafından açıklanmaktadır. *Kabullenici sessizliğin* iş doyum ile pozitif yönde bir ilişki içinde olması dikkat çekicidir. Savunmacı sessizlik durumunda böyle bir ilişki mevcut değilken, ilişkisel sessizlik durumunda da iş doyum ile negatif yönde bir ilişki mevcuttur. *Savunmacı sessizlik* davranışı üzerindeki varyansın %9.4'ü duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi tarafından açıklanmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arttıkça savunmacı sessizlik artmaktadır. Eşdeyişle, savunmacı sessizlik kişisel başarıda azalma hissi hariç tüm duygusal tükenme (DT) boyutlarıyla güçlü bir ilişkiye sahiptir. İlişkisel sessizlik davranışının %4.7'si kişisel başarıda azalma hissi ve iş doyumuyla açıklanmaktadır. İlişkisel sessizlik, kişisel başarıda azalma hissi ile pozitif ve iş doyum algısı ile negatif yönlü ilişkidir. İlişkisel sessizliği oluşturan etmen duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değil kişisel başarıda azalma hissidir.

İlişkisel sessizlik pek çok çalışmada kabullenici ve savunmacı sessizlikten ayrılmaktadır (Şimşek & Aktaş, 2014). Kabullenici ve savunmacı sessizliğin duygusal tükenme ile ilişkili olduğu, ilişkisel sessizliğin duygusal tükenme ile anlamlı ilişkisi olmadığı belirlenmiştir.

Savunmacı ve kabullenici sessizliğin ise duyarsızlaşma ile olumlu yönde ilişkili olduğu, ilişkisel sessizliğin ise olumsuz yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kabullenici ve savunmacı sessizliğin kişisel başarıda azalma hissi ile negatif, ilişkisel sessizliğin ise pozitif yönde ilişkili olduğu rapor edilmiştir. İş doyumunu ile kabullenici sessizliğin pozitif, ilişkisel sessizliğin negatif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmişlik kabullenici ve savunmacı sessizlik ile aynı yönde ilişki içerisindeyken ilişkisel sessizlik, duygusal tükenmişlik ile ters yönlü bir ilişki içerisinde. Öte yandan duygusal tükenmişlik algısı iş doyumunu ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde. İş doyumunu algısının; duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma hissi ile negatif yönde; duyarsızlaşma ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki beklenmekle birlikte, kabullenici sessizlik ve duyarsızlaşma ile iş doyumunu algısı arasındaki pozitif yönlü ilişki ilginçtir. Bireyin iş doyumununun yüksek olması içinde bulunduğu iş ortamından memnuniyetini göstermektedir. Bu durumda birey çevresinde gördüğü olumsuzlukları görmezden gelme eğilimine sahip olabilir. Eşdeyişle kabullenme davranışı göstererek içinde bulunduğu olumlu durumu korumak isteyebilir. Duyarsızlaşmanın ise kabullenmenin farklı bir biçimi olduğu düşünülmektedir.

Demografik veriler bağlamında; yöneticilerin çalışanlara oranla daha yüksek iş doyumunu algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre, yaş arttıkça kişisel başarıda azalma hissini azaldığı, iş doyumunu algısının ise arttığı belirlenmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça ilişkisel sessizliğin arttığı ortaya konulmuştur. Öte yandan yüksek lisans eğitilmiş bireylerin; lisans ve doktora eğitim derecesine sahip bireylere duygusal tükenme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça, bireylerin duygusal tükenmişlik algıları kişisel başarıda azalma boyutunda arttığı görülmektedir. İş doyumunu algıları açısından, doktora derecesine sahip bireylerin, lisans ve yüksek lisans derecesine sahip bireylerden; lisans derecesine sahip bireylerin ise yüksek lisans derecesine sahip bireylerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik tutumlarının ortalama değerlerine göre, ortalamanın üzerinde ve ortalamanın altında kalanlar DT ve İD algıları bağlamında karşılaştırılmış; sessiz kalan grubun iş doyumununun sesli gruptan düşük olduğu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar örgütsel bağlamda tersten yorumlanarak yönetime katılan, söz hakkı tanınan işgörenlerin iş doyumlarının yüksek olacağı ve tükenmişlik algılarının da daha düşük olacağı öngörülmektedir.

İşe ilişkin problemler ya da işe ilişkin konular hakkında konuşmanın pek çok riski olduğu kabul edilmekle birlikte, sessiz kalmanın da bireyler açısından bir dizi olumsuz sonuçları olabileceği ifade edilmektedir. Bunun yanında, zaman içerisinde bireylerin kendisini örgüte katkı sağlayamayan ve yararsız olduğu hissine sahip olabileceği, iş doyumunun düşebileceği, işgücü devir oranlarının artabileceği gibi pek çok bireysel sonucun da ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır (Milliken & Morrison, 2003:1563). Duygusal tükenme arttıkça, kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı artmakta, ilişkisel sessizlik azalmaktadır. İlişkisel sessizliğin görece olumlu bir kavram olması, tükenmenin sessizliği tetiklediğini göstermektedir. İş doyumunu arttıkça kabullenici sessizliğin arttığı, ilişkisel sessizliğin azaldığı belirlenmiştir. Sessizliğin mutlaka örgütsel etmenler tarafından ortaya çıkmadığı, bireysel değerlendirmelerin de sessizliğin biçimini belirlediği düşünülmektedir. Tükenme iş doyumuna oranla, örgütsel sessizlikte daha belirleyicidir. Öte yandan sessizliğin tükenme ve iş doyumunda belirleyici olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tükenmişliğin örgütsel sessizlikle ilişkisi şu şekilde açıklanabilir. Birey çevresel koşulların olumsuzluğu karşısında bireysel özelliklerine de bağlı olarak alarm, direniş ve tükenme evrelerini deneyimlemektedir. Stres faktörlerine tepki verip denge durumuna geçmeye çalışan işgören tükenme evresinde yaşadığı stres faktörleriyle başa çıkamamaktadır. Tükenmişlik bireylerarası ilişkilerde uzaklaşma, ilgisizlik, enerji kaybı sonrasında iletişim kurma isteğinin azalması gibi içsel bazı sorunlarla birlikte ortaya çıkmaktadır (Pedrabissi vd., 1993). Çalışma koşullarının talepkârlığına yetişemediğini kabullenen işgören kendini başarısız ve güçsüz hissetmekte, işi anlamsız hale gelmekte ve işe/yaşama yönelik idealist duygularını kaybetmektedir. Bu bağlamda yetersizlik, güvensizlik ve anlam kaybı neticesinde bireylerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri de söz konusu olabilir. Örgütsel sessizliğin bir iletişim sorunu olarak çözülmesi Şimşek (2011) tarafından önerilen örgütlerde bireyi temel alan “*olumlu örgütsel iletişim yaklaşımının*” yaşama geçirilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bireye değer veren, güçlendiren ve örgütsel iletişim pratiklerini iyileştirmeye dayanan bu yaklaşımla yalnızca örgütsel sessizlik sorunu değil, örgütün bağlılık, performans, adalet, iş doyumunu gibi diğer dinamiklerinde de iyileşmenin sağlanabileceği düşünülmektedir. Yapıcı iletişim; savunma reflekslerini yıkarak yılgınlık, boş vermişlik, geçiştirme ve sorunları ciddiye almama, sessiz kalma gibi sorunları çözebilecektir. Bireyleri konuşmaya ve bireylerarası ilişkileri geliştirerek samimi, güvenli, yapıcı olmaya itecektir (Williams vd., 1991). Özellikle yöneticiler örgütsel iletişim konusunda bilinçli olup, bireylere gerekli bilgi desteğini sağlar ve geribildirimde bulunur, olumlu bir iletişim iklimi ve kültürü yaratırlarsa çalışanların görüşlerini bildirmekten çekincekleri ya da görüşlerini bilerek sakıncakları dış koşullar önemli ölçüde ortadan kaldırılmış olacaktır.

## Kaynakça

- Akgüç, O.M. (2011). Özel güvenlik görevlilerinin iş doyumunu ve motivasyonlarıyla tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arı, G. S. & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 77-97.
- Aşık, N.A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Baycan, A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brickman, P. & Campbell, D.T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. İçinde M. H. Appley (ed.), *Adaptation level theory: A symposium* (ss. 287-302). San Diego, CA: Academic Press.
- Borman, W.C. & Mottowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. İçinde N. Schmitt & W. C. Borman (eds.), *Personnel selection in organizations*, (ss.71-98). San Francisco: Jossey Bass.

- Carrière, J., Bourque, O. C., & Bonaccio, S. (2007). The role of communication satisfaction as a mediator between an organization's internal communication systems and two job outcomes: Job satisfaction and organizational commitment. *ASAC 2007*, (pp. 60-75). Retrieved May 14, 2010, from [http://libra.acadiu.ca/library/ASAC/v28/05/05\\_60.pdf](http://libra.acadiu.ca/library/ASAC/v28/05/05_60.pdf).
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E. (1993). A theory of performance. İçinde N. Schmitt & W. C. Borman (eds.), *Personnel selection in organizations*, (pp. 35-70). San Francisco: Jossey Bass.
- Cummins, R.A. (2003). Normative life satisfaction: Measurement issues and a homostatic model. *Social Indicators Research*, 64, 225-256.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Dyne, L.V., Soon, A. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Ergin, C., (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayın, 143-154.
- Frankl, E.V. (1999). *Duyulmayan anlam çılgılığı: Psikoterapi ve humanizm*. (Çev. S. Budak). Ankara: Öteki Psikoloji Dizisi.
- Jawahar, I.M., Stone, T. H., & Kısamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- Kalaycı, Ş. (Ed). (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keser, A. (2005). Çalışma yaşamı ile yaşam doyumu ilişkisine teorik bakış. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, (Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan Özel Sayısı). İstanbul, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 55(1), 898-913.
- Konak, E., (1997). Örgüt kültürü ve motivasyon teorilerinin uyumlaştırılması ve Arçelik buzdolabı işletmesi örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Meier, S.T. (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 36(10), 899-910.
- 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),1564-1568.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial/Organizational psychology*, McGraw Hill.
- 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), 706-725.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal based perspectives*. Thousand Oaks: CA:Sage.



- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı regresyon ve korelasyon analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Orhunbilge, N. (2010). *Çok değişkenli istatistik yöntemler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Özipek, A. (2006). Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde meslekî tükenmişlik düzeyi ve nedenleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Pedrabissi L, Rolland J.P.& Santinello M. (1993). Stress and burnout among teachers in Italy and France. *The Journal of Psychology*, 127(5), 529-537.
- Perlman, B., & Hartman, E.A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35, 283-305.
- Pines, A.M. & Nunes, R. (2003). The relationship between career and couple burnout: Implications for career and couple counseling. *Journal of Employment Counseling*, 40(2), 50-64.
- Pinder, C.C., (1998). *Work motivation in organizational behavior*. NJ: Prentice-Hall.
- Pinder, C.C. & Harlos, H.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-69.
- Serinkan, C. & Barutçu, E. (2006). Şirket yöneticilerinin motivasyon ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma. 4. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum.
- Sevimli, F. & İşcan, Ö. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 55-64.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sucuoğlu, B.& Kuloğlu, N., (1996). Özürlü çocuklarla çalışan öğretmenlerde tükenmişliğin değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10-36, 44-60.
- Şimşek, E. (2011). Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, E. (2012). Social learning. *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Part 19, 3107-3109, DOI: 10.1007/978-1-4419-1428-6\_374.
- Şimşek, E. & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumunu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K., & Erdönmez, C. (2005). *İşletme becerileri grup çalışması*. Ankara: Nobel.

- Tüzmen, İ. (1992). *Etkin iletişim modeli (yöneticiler için)*. Ankara: MPM Yayınları.
- Vella-Brodrick, D.A., Park, N., & Peterson, C. (2009). Three ways to be happy: Pleasure, engagement, and meaning—findings from Australian and US samples. *Social Indicators Research*, 90, 165-17.
- Vural, B.A. & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Williams, J.W. & Eggland, S.A. (1991). *Örgütlerde iletişim*. (Çev.Y. Büyükerşen, Ş. Öz-Alp, H. Seçim & A.A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları (No: 628).
- Weiss D.J., Davis René V., England G.W. & Lofquist L.H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation: XXII. Minnesota: University of Minnesota.