

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Nuran ÇAKIR YILDIZ <sup>1</sup>

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü

Mehmet Şamil GÜNEŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü

### Öz

Yeni yönetsel yaklaşımlar, çalışanlarını daha iyi tanımak, anlamak, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve bundan fayda yaratmayı ön planda tutmaktadır. Örgütlerde, bu nedenle işyerinde işgörenleri olumsuz etkileyebilecek bütün stres faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır. Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri içerir. Stres bireysel olduğu gibi örgütsel düzeyde de sessizlik ve tükenmişlikle kendini göstermektedir. Bu çalışma küçük işletmelere örnek olması amacıyla eczane çalışanları üzerine yapılan uygulamalı bir araştırmadır ve çalışmanın ana hedeflerinden biri de demografik değişkenlerin örgütsel stres, sessizlik ve tükenmişlik üzerinde etkisi olup olmadığının incelenmesidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, stresle beraber örgütsel sessizlik ile tükenmişlik kavramları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak örgütsel sessizliğin de, tükenmişlik üzerinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan faktör analizi, regresyon ve bu çalışmada kullanılan diğer istatistiksel analiz sonuçlarından; eczane çalışanları üzerinde stresin en önemli nedenleri arasında “işyerinde değer görmemek” ve “tecrübe eksikliği” iken; sessizliğe neden olan ana faktörün, “işyerlerinde ifade özgürlüğünün kısıtlanması” bulguları elde edilmiştir. Tükenmişlik sendromunun ise esas nedenin “ bireysel tükenmişlik” ve “iş ahlakının yok olması” biçiminde ortaya çıktığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel stres, Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Ölçeği, Eczane Çalışanları

---

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, nurcak@istanbul.edu.tr

**IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRESS ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND BURNOUT MEASURE: A SURVEY STUDY ON PHARMACY WORKERS**

**Abstract**

New managerial approaches prioritise to recognize and understand its employees better, to continuously improve the knowledge, skills and abilities of its employees and to create benefits from it. Therefore, organizations are trying to extinguish all stress factors that may adversely affect workplace employers. Stress contains growing physiological and psychological reactions in individuals against to excessive, usually undesirable responses and threatening events in environment. Stress manifest itself at organizational level with stress and burnout as well as individual. This study is an applied research on pharmacy workers in order to be an example for institutions in the small business class. In this research; study aimed to determine of organizational stress, organizational silence and burnout perceptions for pharmacy workers and the compare these with the individual properties and one of the main target of this paper is investigate whether demographic variables has an impact or not on organizational stress, silence and burnout. From the result of research, it has been seen that that the burnout measure increase together with stress. Also depending on this output, organizational silence has positively impact on burnout measure. According to the results of the factor analysis, regression and other statistical methods that used in this work, the most important reasons that causes stress on pharmacy workers are unappreciated behavior at work and the lack of experience. On the other hand, main factor that causes organizational silence is the restriction of freedom of expression at the pharmacies. It is determined that individual burnout and the disappearance of business ethics are main reasons that causes burnout on the pharmacy workers..

**Keywords:** *Organizational Stress, Organizational Silence, Burnout Measure, Pharmacy Workers*

## **GİRİŞ**

Bireysel düzeydeki stres kaynakları, doğrudan bireyin görevi ve sorumlulukları ile ilgilidir. Değişimle baş etme yetersizliği, yeteneklerin azalması, motivasyon yetersizliği, kişiler arası sorunlarla başetmede yetersizlik, yeteneklerini çalıştığı alan dışında gösterme de endişe vb biçimde kendini göstermektedir. İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres kaynakları, işten atılma, yönetici ile ilgili sorunlar, iş koşullarında değişimler, iş yükünün fazlalığı, iş güvenliğinin zayıflığı, meslektaşlarla ve astlarla ilişkilerin zayıflığı gibi etkenler sayılabilir.

Endüstriyel yaşam, stresi büyük bir tehlike olarak karşımıza çıkarmaktadır. Sanayileşme süreci ile toplumların sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel yapılarında önemli değişimler ortaya çıkmıştır Birleşmiş Milletler 1992 raporu, iş stresini 20. yüzyılın hastalığı olarak gösterirken, Dünya Sağlık Örgütü, stresin dünya çapında yayılan bir hastalık haline geldiğini vurgulamaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) çalışma sonucu oluşan stresin zihinsel sağlık problemleri üzerindeki en olumsuz etkiye sahip rahatsızlık olduğunu tespit etmiş ve kayıp çalışma günlerinin % 50-60'ının stres yüzünden meydana geldiğini belirtmiştir (Hanebuth, 2005: 24). Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerçekleştirilen bir çalışma, çalışanların yaklaşık %40'ının iş stresi ile karşı karşıya olduğunu ortaya

koymuştur(Waters, Putz-Anderson et al. 1994). Buna benzer bulgular Avrupa ülkelerinde de mevcuttur. Örneğin, Fransa’da 2007 yılı itibari ile iş stresinin ulusal maliyeti 2 - 3 milyar avro iken İngiltere’de 2009-2010 yılları arasında 9.8 milyon çalışma gününün stres kaynaklı devamsızlıklar yüzünden kayba uğradığı tespit edilmiştir.

İnsan kaynağından en üst seviyede yararlanmak için bu korkuları ortadan kaldıracı bir örgütsel iklim oluşturmak, çalışanları geribildirim ve önerilerini paylaşmaları için teşvik etmek örgütlerde ele alınması gereken önemli bir husustur. stres, iş doyumu ve performans ile yakın ilişkisi nedeniyle tükenmişlik sendromu, insanların verimli ve etkili çalışmalarını sağlayacak ortamları hazırlamakla sorumlu yöneticiler için de önemli hale gelmiştir. Stres çalışanların gerek fizyolojik gerekse psikolojik ve sosyal yönden sağlığını olumsuz etkileyerek onları işten ayrılmaya kadar götüren tükenmişliğe sebep olabilmektedir. Tükenmişlik, kişinin işte devam eden stres halinin bir sonucu olarak süreklilik kazanmış negatif bir durumdur (Ahola vd., 2006: 11). Duygusal tükenme, bireylerin duygusal olarak bitkinlik ve bıkkınlık hissetmeleri durumudur. Kişisel düzeyde tükenme daha çok, çeşitli negatif fiziksel ve akıl sağlığı problemleri ile sonuçlanabilmektedir. (Komala ve Ganesh, 2007: 125-126). Örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları vardır. Maslach ve arkadaşları tükenmişlik için, “insanlarla çalışan kişiler arasında gelişebilecek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı sendromudur” biçiminde tanımlama yapmıştır (Maslach ve Jackson,1986:1-7)

Örgüt açısından bakıldığında stres, yaşamının büyük bir bölümünü örgüt içinde geçiren insanın içinde bulunduğu durumu anlatmaktadır. Stresin bireysel anlamda olduğu gibi dolaylı olarak da örgütler açısından farklı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel sessizlik de söz konusu olumsuz sonuçlardan biri olarak örgütsel stresten etkilenebilecek önemli bir kavramdır.

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde iş görenler genellikle konuşmaya isteksizdir (Bowen ve Blackman, 2003, s.1394 ;Premeaux, 2001, s.1).

Morrison ve Milliken (2000, s.707) sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almış ve örgütsel sessizlik kavramını geliştirmişlerdir. İş görenlerin örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihine örgütsel sessizlik adını vermişlerdir. Sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001, s.334) ise, iş gören sessizliğini, değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadırlar. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında örgütsel sessizliği iki ortak inanca bağlamışlardır: Örgütlerde problemlerle ilgili konuşmanın çaba sarf etmeye değmeyeceği, ve birinin fikir ve inançlarını dile getirmenin tehlikeli olduğu düşüncesidir.

Zzamanla bazı işgörenler arasında farksızlığa yol açar açması bakımından iş gören sessizliği örgütler için çok tehlikelidir. Birbirinin benzeri olan bireyler işlerinde, işverenlerinde, yaptıkları işin kalitesinde ve toplamda örgütlerinde fark olmayan bireylerdir. Sessizliği göz ardı etmenin bir sonucu olan

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

'birbirinden farksız işgörenler', 'farklı olmama' tutumunun devamına yol açarlar (Nikmaram ve Diğ., 2012).

Çalışmanın ilk bölümünde genel bir literatür taranmıştır. Öncelikle stres ve örgütsel stres kavramları açıklanmaya çalışılmış, ardından örgütlerde strese neden olan faktörler ve stresin örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde stresin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromuna olan etkisinin eczacılık sektöründe araştırılmaktadır.

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **Stres Kavramı**

Selye stres kavramını "vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir" biçiminde tanımlamıştır (Selye, 1977: 23). Stresin etki-tepki yönüyle ele alan diğer bir tanım ise "her nerden gelirse gelsin, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur" (Organ ve Hammer, 1982: 371). Bireyde tepki yaratan uyarıcıları "stresör", bu stresörlere verilen tepkiyi de "stres" olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1999:270). Stresörler, organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerdir ve fiziksel (travma, sıcak,soğuk vb),psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar vb) veya sosyal(çevresel, kültürel değişim vb) yönlü olabilirler. Bu stresörler karşısında vücudun denge mekanizmasının bozulmasına ve fiziksel, psikolojik veya biyokimyasal açıdan verdiği tepkilere de stres denmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 303).

#### **Örgütsel Stres ve Örgütsel Performans Etkileşimi**

İş yaşamında maruz kalınan stres; yapılan işin özelliklerine, çalışılan ortamın koşullarına ve bireyin karakterimine, alışkanlıklarına göre şekillenmektedir. Herbir bireyin sahip olduğu stres toleransı birbirinden farklıdır.

Örgüt stresini "organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi" (Aktaş ve Aktaş, 1992: 154) olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir deyişle örgütsel stres fiziksel, psikolojik ve davranışsal düzensizliklere neden olan dış koşullara uyarlanmış tepki vermedir.

Örgütsel stresin, hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yönü, birey ve işletme için olumlu ve yapıcı etkiler yaratmaktadır.

Kararında stres kariyerinde ilerlemek ve başarı için teşvik edici heveslendirici, itici güç olabilmektedir. Başarı için harekete geçiren, mutlu olmayı sağlayan ve geliştiren etkenler nedeniyle verilen olumlu tepkiler "pozitif stres" olarak isimlendirilir ve bireylerimotive eder.

Düşük düzeyden ılımlı bir düzeye kadar olan stres, yapıcı ve enerji verici bir etki yapmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve işleme hale getirmektedir

Normal koşullarda stres, çalışanları mücadeleye özendiren bir uyarı iken, aşırı boyutlara ulaştığında iş performansı düşer, kişi karar vermede güçlük çekmeye başlar ve davranışlarında tutarsız olur. Bu anlamda stres ve iş verimliliği arasındaki ilişki, stresin miktarına bağlıdır. İş ortamında stresin olmadığı durumlarda, işe yönelik çaba ve iş performansı düşmektedir. Stres arttığında, iş performansı da artmaktadır. Ancak, aşırı stres işgörenin iş verimliliğini tamamen ortadan kaldırır. Stresli iş hayatı, sinirliliği artırır ve işten ayrılmaya kadar etkileri görülebilir (Davis, 1987: 445).

İşyerinde stres çalışanların sağlığı ve performansı üzerinde yıkıcı bir etkiye sahiptir. Stres, bedensel rahatsızlıkların yanı sıra psikososyal hastalıkların da önemli bir sebebidir. Stres altında çalışan bireyler fiziksel ve ruhsal hastalıklara karşı daha savunmasız olabilirler (Aftab ve Javeed, 2012: 591).

Bir örgütteki çalışanları etkileyen stres kaynakları; iş yükünün fazlalığı, zamanın sınırlılığı, denetimin niteliğinin düşük olması, yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz kalması, politik havanın güvensizliği, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk, kişi ile işi arasında uyumsuzluk, rol çatışması, rol ile ilgili aşırı yük, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve yabancılaşmadır (Davis ve Newstrom, 1988: 422). Bireyin çalıştığı işyeri de stres kaynağı olabilir. Karar verme süreçlerine yetersiz katılım, iletişim sorunları, günlük davranış biçimleri, kurum içinde kurallar, sınırlamalar ve engellemeler nedeniyle sorunlar çıkabilir. Örgüt içinde yaşanan bu stres kaynaklarının yanında örgütün kendisi ile ilgili stres kaynakları da vardır. Örgütsel stres kaynakları; politikalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçler olarak da gruplandırılabilir (Certo, 1992 : 366).

### **Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel Sessizlik teriminin ilk ortaya konulması bakımından Milliken ve Morrison 'un yaptığı çalışma önemlidir. Örgütsel sessizlik, çalışanların, içinde buldukları organizasyonu ve yapmakta oldukları işleri iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı (bilerek) olarak saklamaları, belirtmemeleri olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Başka bir deyişle işgören sessizliği; değişimi etkileme veya düzeltebilme yeteneğine sahip olduğu algılanan insanların, örgütsel durumlarla ilgili konularda kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki gerçek düşüncelerini kısıtlamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001, 334). Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olabilir. Örgütlerde sessiz kalma tercihlerini etkileyen nedenler örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanmaktadır. Açık açık konuşmanın fayda etmeyeceği inancı, şikâyetçi biri gibi görülme, güven ve saygı kaybına uğrama, işini kaybetme korkusu, tecrübe eksikliği sessiz kalmada çok önemli 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 ve Milliken, 2000: 708).

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel sessizlik kavramının özünde bireyler örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih eder? sorusu vardır.

Milliken ve Morrison, çalışanların neden sessiz kaldığı sorusuna iki yaklaşımla cevap vermektedirler. İlk yaklaşıma göre; çalışanların sessiz kalmadıkları takdirde olumsuz bir sonuçla karşılaşabilecekleri inancıdır. Örgütün mevcut durumu ile ilgili görüşlerini açıklamamanın riskli olduğu düşüncesi, sessiz kalmayı tetiklemektedir. Diğer yaklaşıma göre ise; örgütle ilgili ya da örgütteki herhangi bir sorunun ilgili kişiyle konuşulmasının, durumu değiştirmeyeceği inancıdır. Bu durumda, her iki yaklaşımda da çalışanlar, örgütteki sorun ve kaygıları ile ilgili sessiz kalmayı tercih etme olasılıkları güçlenmektedir (Milliken vd. 2003: 1353-1468). Bunun yanı sıra, örgüt yapısını etkileyen ahlaki kuralların etkisiyle insanlar dışlanmaktan, ilgisiz kalınmaktan, utanç duygusundan algılanan diğer tehlikelerden ve en önemlisi mevcut işlerini kaybetme korkusundan dolayı örgütteki menfi gelişmelere karşı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Perlow ve Williams, 2003: 3).

Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizliğin üç yıkıcı sonucu olabilir:

1. Çalışanların kendi duygularının önemli olmadığına inanması,
2. Çalışanların çevresindeki olup biteni kontrol etmede yetersiz kalması,
3. Çalışanların zihinsel olarak örgüte uyum sağlama sıkıntısıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Örgütsel sessizliğin anahtar sebeplerinden olan çalışanın kaygılarının ve korkularının olması bu sessizlik davranış boyutunu dile getirmiştir. Bu davranış çalışanın kendini psikolojik olarak güvende hissetmemesi ile de ilgilidir (Edmonson, 1999: 352).

Örgütsel sessizlik çalışanların ortak biçimde sergiledikleri bir davranış olarak düşünüldüğü için bir iklim halini alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708, Maria, 2006: 219). Ancak sessizliğin bireysel düzeyde bir davranış olarak da tanımlanması yapılmıştır. Herhangi bir durumu değiştirebilecek ve iyileştirebilecek kapasiteye sahip olan insanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek ve samimi ifadelerin saklanması ve paylaşılmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranış olarak algılanabilir. Ancak sessizlik tamamen pasif bir davranışı ifade etmez. (Scott, 1993: 3). Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de oluşabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446).

Çalışanlar, böyle bir iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu

sessiz kalırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400, Gephart ve Diğerleri, 2009: 6). Bu iklim zamanla normalleşerek, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir (Gephart ve Diğerleri, 2009: 5).

Örgütte çalışan her işgören buldukları ortamda ilişkilerini belli bir düzeyde bozmadan devam ettirmeye çalışmaktadır. Örgüt içerisinde birçok insan, bulunduğu gruptan dışlanmaktan korktuğu için diğer insanların duymak istediklerini konuşur, kendi fikir ve düşüncelerini dile getiremez (Perlow ve Williams, 2003:3-4).

Ayrıca çalışan, örgüt için hassas olan konularda kurumdaki imajını zedelememek adına sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilmektedir.(Milliken ve diğerleri, 2003: 1455). Ayrıca sessizliği rahatsız ve tedirgin hislerini gizlemek için de kullanabilmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005: 348).

#### **2.4. Tükenmişlik**

Tükenmişlik (burnout) kavramı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıyı kapsayan bir durumu ifade eder (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Tükenmişlik (burnout) kavramı, Herbert Freudenberger tarafından ilk kez 1974 yılında, “insan hayatındaki beklentilerinden dolayı güç ve elde etmek istediği kaynaklar üzerinde oluşan aşırı istekleri ve arzularından dolayı tükenmeye başlamak” olarak tanımlanmıştır (Dolunay ve Piyal, 2003: 36).

Freudenberger (1974) tükenmişliği; “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde ifade etmektedir (Sılığ, 2003: 10). Bu kavram daha sonra tükenmişlik konusunda çalışmalara öncülük Maslach ve Jakson (1981) tarafından geliştirilmiştir.

Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach’a göre tükenmişliği, insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamıştır (Avşaroğlu ve ark., 2005: 116). Duygusal tükenme, tükenmişlik duygusunun merkezi değeridir ve tükenmişlik sendromunun en açık belirtisidir(Maslach, Jackson ve Leiter, 1996: 402).

Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu tanımlarken, Maslach ve Jackson (1981) literatürde tükenmişliğin üç boyutunu ortaya koyan teorisyenler olarak yer almaktadırlar (Arı ve Bal, 2008 :133). Maslach’a göre tükenmişlik “İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve düşük kişisel başarı hissi” şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3).

Bu açıdan tükenmişlik kavramı, duygusal tükenme (emotional exhaustion), *olaylara karşı duyarsızlaşma* (depersonalization) ve *kişisel başarıya* (personel accomplishment) ilişkin duygular (kişisel başarıda düşme hissi) olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2007: 33)

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. (Leiter ve Maslach, 1988: 297) Duygusal tükenme, kişinin işleri nedeniyle ruhsal olarak aşırı yüklenilmiş ve kendisini yıpranmış hissetmesidir.

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil,2005:96). Duyarsızlaşma, kişinin çalışma ortamındaki bireylere karşı negatif duygular geliştirmesi ve bu duygu durumuna göre davranmasıdır. Duyarsızlaşma, genellikle, hizmet veya bakım ve yardım sağlanan kişilere karşı duygusuzca ve katı bir biçimde verilen tepki olarak ele alınmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Duyarsızlaşma, genellikle, aşırı duygusal tükenmeye tepki olarak gelişir ve çalışanların kendi üretkenlikleri için duygusal bir tampon olarak işlev görür (Eroğlu, 2014 :150)

Kişisel başarı eksikliği ise kişinin işine karşı kendisini yetersiz bulması ve başarı duygusunun azalmış olmasıdır (Kan, 2008 :433)

Maslach'ın tükenmişlik modelinin, kişinin çalıştığı işle ilgili olarak kendisini olumsuz bir şekilde değerlendirmesi ve başarısızlık hissi olarak tanımlanan kişisel başarıda azalma tükenmişliğin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır (Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168).

Tükenmişlik, bireyler üzerinde olduğu kadar, örgütleri de fazlasıyla etkileyen ve örgütler üzerinde çok ciddi sonuçlar doğuran bir olgudur. Özellikle yüz yüze hizmet verilen insanlara karşı negatif tutum ve davranışlar sergileme, kişilerarası ilişkilerde bozulma ve diğer insanların olduğu ortamlara girmekten kaçınma, verilen hizmetin niteliğinde düşüş, hatalar yapma, iş kazalarında ve yaralanmalarda artış, örgüte ve işe olan ilginin azalması, iş tatmininde düşüş yaşama, iş performansının düşmesi ve mesleki başarının azalması, işe ilişkin ideallerin kaybolması, örgütsel bağlılık düzeyinde düşme ve tüm bu sayılan olumsuz durumların bir sonucu olarak çalışanların işten ayrılma ve iş değiştirme eğilimlerinin artması (Arı ve Bal, 2008:141), tükenmişliğin örgütleri etkileyen ve mutlaka dikkate alınması ve çözüm bulunması gereken bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

Tükenmişlik sendromuna yol açan pek çok örgütsel faktörler arasında özellikle örgüt yapısı, yapılan işin niteliği ve meslek türü, çalışma saatleri, nöbetler, fazla mesai, işyerindeki aşırı kısıtlayıcı yasaklar, iş yükü, düşük ücret, rol belirsizliği, rol çatışması, iş arkadaşları ve amirlerin sosyal desteği, örgüt içi ödül sistemi, örgüt içi ilişkiler, örgütsel çatışma, bireyin yeterli takdir görmediği düşüncesi, işyerinde kariyer fırsatlarının olmaması, olumsuz fiziksel koşullar ve örgüt kültürü gibi pek çok faktör söylenebilir (Telli vd., 2012: 137).

Tükenmişlik, düşük nitelikte hizmet ve insancıl olmayan tavırlara maruz kalan müşterileri etkilerken; çalışanları da düşük performans ve yüksek işgücü devri oranı, azalan meslek başarısı, hizmet sunulanlara yetersiz ilgi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kalan örgütleri etkilemektedir. Ayrıca tükenmişlik, sürekli çatışmalara maruz kalan ve duygusal açıdan birbirinden giderek uzaklaşan aileleri de etkiler (Sürgevil, 2006: 89).



Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanmaktadır. Önlem alınmadığı takdirde ilerleyen süreçte bireyde geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı vb hastalıklar oluşmaya başlayabilir. Psikolojik belirtiler ise, engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık, nedeni bilinmeyen huzursuzluk duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, iş ile ilgili ümitsizlik, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar, depresyon vb problemler meydana gelebilmektedir (Filizöz, ve Ay 2011:235). Tüm bu yaşanan olumsuz durumlar, tükenmişliğin en önemli ve gözle görülür sonuçlarından birisi olarak bireyin enerjisinin düşmesine neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009:32).

Kısaca tükenmişlik duygusu onu yaşayan birey üzerinde olumsuz etkileri olan ve ruh yapısı itibarı ile bireye zarar veren bir olgu olmakla birlikte bireyin etrafındaki insanlara da zarar veren bir olgudur (Gezer, 2008 :42).

## **UYGULAMA ve BULGULAR**

### **Araştırmanın Amacı**

İş 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. Bu çalışmanın amacı, örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve bu kavramların demografik verilerle olan ilişkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, sadece bu çalışmanın örneklemini bağlamakta olup, genellenememektedir. Gelecek çalışmalarda, daha geniş örneklemeler üzerinde çalışılması ve farklı meslek dallarının seçilmesinin hem yöneticiler, hem de konu ile ilgilenen araştırmacılar açısından faydalı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Eczane sektöründe çalışan kişilerin çalışma ortamlarındaki örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin bazı demografik özellikler üzerindeki ilişkisinin incelenmesini amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki problemlere de cevap aranmıştır.

### **Problem cümlesi**

Bu çalışmada amaca uygun temel hipotez; “Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” biçimindedir.

### **Alt problemler**

- 1:Eczane sektöründe çalışanların demografik özellikleri nelerdir?
- 2:Eczane sektöründe çalışanların örgütsel stres düzeyleri nelerdir?

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

- 3:Eczane sektöründe çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri nelerdir?
- 4:Örgütsel stres,örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir mi?
- 5:Örgütsel stres, tükenmişlik üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir mi?
- 6:Örgütsel sessizlik, tükenmişlik üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir mi?
- 7:Örgütsel stresin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?
- 8:Örgütsel sessizlik demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?
- 9:Tükenmişlik demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Afyonkarahisar,Kütahya,İstanbul il merkezinde bulunan eczane sektörleridir. Araştırmada evreni oluşturan birimlerin fazla sayıda olması ve maliyet sınırlılığından dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Örneklem büyüklüğü; sınırsız evrenler ( $N > 10,000$ ) ve nicel araştırmalar için önerilen  $n = \sigma^2 * Z_{\alpha}^2 / H^2$  formülü ile hesaplanmıştır. Formülü oluşturan parametrelerden; standart sapma değeri  $\sigma = 1$  ; standart hata değeri  $H=0,1$  ve  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer  $Z_{0,05} = 1,96$  olarak alınmış ve formül aracılığı ile minimum örneklem genişliği 384 olarak hesaplanmıştır. Bu evren içinden seçilen Afyon'da 40, Kütahya'da 54, İstanbul'da 219 eczane sektörüne anket uygulanmıştır. Bu anket uygulanmasında aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak aldığımız örnekleme sektörleri kendi içerisinde çalışan sayılarına göre tabakalandırılmıştır. Daha sonra bu sektörler içersinden küme örnekleme yöntemiyle seçim yapılmıştır. Son olarakta basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

### Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket dört bölümden oluşmakta olup anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini (cinsiyet,yaş,medeni hal,eğitim durumu,çalışılan departman,çalışılan süre,aylık gelir) belirlemeyi amaçlayan 7 kapalı uçlu soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların Örgütsel stres düzeylerini ölçmek amacıyla 26 adet kapalı uçlu soruya yer verilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla 12 adet kapalı uçlu soruya yer verilmiştir. Anketin dördüncü bölümünde ise çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla 22 adet kapalı uçlu soruya yer verilmiştir.

Uygulanan ankette demografik ifadeler hariç diğer bütün ifadeler beşli likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifade en yüksek puanı, en olumsuz ifade ise en düşük puanı simgelemektedir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerde toplam 400 anket dağıtılmış, 290 ankete geri ulaşılmış ve bu 290 anketin 280 tanesi anket analizi için kullanılmıştır. Bazı sorular, araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla olumsuz olarak sorularak ters kodlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Soru formu yardımı ile toplanan veriler SPSS 18 istatistiksel veri analizi paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur. Örgütsel stres, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik için sorulan her soru için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Ayrıca demografik özellikler ile örgütsel stres, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasında t testi ve varyans analizi uygulanmıştır.

Örgütsel stres, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik değişkenlerinin korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel stres ile sessizlik, tükenmişlik, yabancılaşma değişkenleri tek tek alınarak (stres-sessizlik, stres-tükenmişlik) regresyon analizi uygulanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde; demografik değişkenler frekans dağılımları ile analiz edilmiş, hipotezler korelasyon analizi, regresyon analizi ve t-testleri ile değerlendirilmiştir.

### **Anketin güvenilirlik analizi**

Analizin ilk aşamasında değişkenlerin güvenilir ve faktör analizine uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Güvenilirlik değişkenlerin iç tutarlılığını ifade eder.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach's Alpha testi uygulanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. Değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70'den büyük olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Özdemir, 2013: 80).

### **Korelasyon analizi**

İki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı, verilerin normal dağılmadığı durumda ise Spearman Rank korelasyon katsayısı tercih edilir. Bir korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p değerinin 0.05 den daha küçük olması gerekir. Korelasyon katsayısı negatif ise iki değişken arasında ters ilişki vardır, yani "değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır" denir. Korelasyon katsayısı pozitif ise "değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır" yorumu yapılır.

Korelasyon katsayısı (r) nın yorumu;  $r < 0.2$  ise çok zayıf ilişki yada korelasyon yok, 0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon, 0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon, 0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon,  $0.8 >$  ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır.

### **Regresyon analizi**

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler (estimation) ya da kestirimler (prediction) yapabilmek amacıyla yapılır.

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tahmin değişkeni olarak bir değişken kullanılırsa basit regresyon, tahmin değişkenleri olarak iki veya daha fazla değişken kullanılırsa çoklu regresyon analizinde söz etmek mümkündür. Amaç her tahmin değişkenininin kriter değişkenindeki toplam değişmeye olan katkısının saptanması ve dolayısıyla tahmin değişkenlerinin doğrusal kombinasyonunun değerinden hareketle kriter değerinin tahmin edilmesidir. Regresyon analizi, bilinen bulgulardan, bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına izin verir. Regresyon, bağımlı ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkiyi ve doğrusal eğri kavramını kullanarak, bir tahmin eşitliği geliştirir. Değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, bağımsız değişken(ler)in skoru bilindiğinde bağımlı değişkenin skoru tahmin edilebilir.

*Basit regresyon modeli*

$$Y = \alpha + \beta X + \epsilon$$

şeklinde bir bağımlı ve bir de bağımsız değişken içeren bir modeldir. Burada

*Y; bağımlı (sonuç) değişken olup belli bir hataya sahip olduğu varsayılır.*

*X; bağımsız (sebeup) değişkeni olup hatasız ölçüldüğü varsayılır.*

*$\alpha$ ; sabit olup  $X=0$  olduğunda  $Y$ 'nin aldığı değerdir.*

*$\beta$  ise regresyon katsayısı olup,  $X$ 'in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık  $Y$  de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder.*

*$\epsilon$ ; tesadüfi hata terimi olup ortalaması sıfır varyansı  $\sigma^2$  olan normal dağılışı gösterdiği varsayılır. Bu varsayım parametre tahminleri için değil katsayıların önem kontrolleri için gereklidir.*

### **Faktör analizi**

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda karmaşık değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız faktör adı verilen yeni değişkenler oluşturan çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. Faktör analizi çok sayıda değişkenden az sayıda faktör elde etme özelliği ile bir boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemidir.

Faktör analizi içerisindeki temel bileşenler analizi orijinal değişkenlerin birkaç doğrusal kombinasyonu ile varyans kovaryans yapısını açıklamakta ve genel olarak değişkenler arasındaki bağımlılık yapısını yok etmek, birbiriyle ilişkisiz ve daha az sayıda yeni değişken elde etmek, tahminleme yapmak ve veri kümesini bazı yöntemlerin analiz edebileceği şekilde dönüştürme amacına hizmet etmektedir.

Ölçeklerin faktör yapısını belirlemek amacıyla elde edilen verilere varimax rotasyonu temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi varsayımlarının uygunluğu incelenmiş olup veri setinin analize uygun olduğuna karar verilmiştir.

Faktör analizinin varsayımları şunlardır.

- a) Değişkenlerin ölçümleri en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde yapılmış olmalıdır.
- b) Değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.
- c) Çokdeğişkenli normallik (Multivariatenormality)

- d) Sadece Faktör analizi için geçerli olmak üzere faktörlerin birbirleriyle ilişkisiz olması (orthogonality).
- e) Değişkenlerin altında ortak bir boyutun olmasıdır.

## BULGULAR

### Anketin güvenilirlik analizi

Örgütsel stres, sessizlik ve tükenmişlik ölçekleri için güvenilirlik, Cronbach alfa istatistiğiyle test edilmiştir.

Elde edilen güvenilirlik değerleri aşağıda (Tablo 1) yer almaktadır.

**Tablo 1:** Ölçeklerle İlgili Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Stres	Sessizlik	Tükenmişlik
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,789	0,850	0,698
<b>Madde Sayısı</b>	26	12	20

Cronbach's Alpha katsayısı güvenilirliği; stres ölçeği için 0,789; sessizlik için 0,850 ve tükenmişlik ölçeği için 0,698 bulunmuştur. Bu bulgular ölçek güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

### Deneklerin Demografik Özellikleri

Verilerin değerlendirilmesinde; demografik değişkenler frekans dağılımları ile analiz edilmiştir. Tablo 4 üzerinden bu sonuçlar görülebilir. Araştırmaya katılan birimlerin 216 sı (%76.1) erkek, 68'i (%23.9) kadındır. Örneklemin yaş grupları arasında en yüksek oranla %49.3'si 18-28 yaş, en düşük oranla %0.4'ü diğer (58 ve üzeri) yaş grubu; medeni hallerine göre en yüksek oranla %59.9 'i evli, en düşük oranla %3.9'u bu soruyu cevaplamamıştır. Eğitim durumuna göre en yüksek oranla %57.4 'sı ortaöğretim (lise), en düşük oranla %1.4'ü lisansüstüdür. Çalıştığı bölüme göre en yüksek oranla %25'inin işletmedeki görevi teknisyen, en düşük oranla %10.2 ile eczacı; çalışma sürelerine göre en yüksek oranla %60.2'si 1-6 yıllık, en düşük oranla %1.4'ü 25 ve daha fazla süreyle çalışmaktadır.

### Demografik Özellikler Ve Ölçekler Arasındaki İlişkilerinin Anlamlılığı

Demografik özellikler ile anketin ölçekleri (stres , örgütsel sessizlik ve tükenmişlik) arasında kurulan hipotez sonuçları aşağıdaki (Tablo 2) gibidir.

**Tablo 2:** Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Ölçekler Arasındaki İlişkiler (Sig. Değerleri)

	Örgütsel Stres	Örgütsel Sessizlik	Tükenmişlik
<b>Cinsiyet</b>	<b>0,017</b>	0,388	<b>0,013</b>
<b>Yaş</b>	0,361	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>

ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Medeni Hal	0,224	0,481	<b>0,00</b>
Eğitim Durumu	<b>0,035</b>	0,143	<b>0,037</b>
Meslek	<b>0,000</b>	<b>0,041</b>	<b>0,001</b>
Sektörde Çalışma Süresi	<b>0,051</b>	<b>0,021</b>	<b>0,041</b>
Aylık Gelir	<b>0,035</b>	<b>0,05</b>	0,256

**a)Örgütsel Stres Bulguları:**

**Hipotez 1:** Cinsiyet ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,017<0,05$ ) olduğundan cinsiyet ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 2:** Medeni hal ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,224>0,05$ ) olduğundan medeni hal ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Hipotez 3:** İşletmedeki görev ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,00<0,05$ ) olduğundan işletmedeki görevi ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 4:** Eğitim durumu ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,035<0,05$ ) olduğundan eğitim durumu ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 5:** Sektörde çalışma süresi ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,049>0,05$ ) olduğundan sektörde çalışma süresi ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**b)Örgütsel Sessizlik Ölçeği Bulguları:**

**Hipotez 1:** Cinsiyet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,388>0,05$ ) olduğundan cinsiyet ile sessizlik arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Hipotez 2:** Medeni hal ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,481>0,05$ ) olduğundan medeni hal ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Hipotez 3:** İşletmedeki görev ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,041<0,05$ ) olduğundan işletmedeki görevi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 4:** Eğitim durumu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,143>0,05$ ) olduğundan eğitim durumu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Hipotez 5:** Sektörde çalışma süresi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,021<0,05$ ) olduğundan sektörde çalışma süresi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**c) Tükenmişlik Ölçeği Bulguları:**

**Hipotez 1:** Cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,013<0,05$ ) olduğundan cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 2:** Medeni hal ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,000<0,05$ ) olduğundan medeni hal ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 3:** Eğitim durumu ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,037<0,05$ ) olduğundan eğitim durumu ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 4:** İşletmedeki görev ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,001<0,05$ ) olduğundan işletmedeki görevi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 5:** Sektörde çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

( $p=0,041<0,05$ ) olduğundan sektörde çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### Stres, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla öncelikle korelasyon analizi, daha sonra aralarında ilişki olduğu tespit edilen yapıların birbirlerine etkisini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3:** Örgütsel Stres İle Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Regression	7,197	1	7,197	85,832	<b>0,000</b>
Residual	20,349	241	0,084		

**Tablo 4:** Örgütsel Stres İle Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Parametreler

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(sabit)	1,995	0,083		24,064	0,000
stres_ort	0,267	0,029	0,511	9,232	0,000

Stresteki 1 birim artış tükenmişlikteki 0,267'lik artış olarak etkilemektedir. ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel stres ile tükenmişlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $p<0,05$ ). Stres arttıkça tükenmişlikte artmaktadır.

### Faktör Analizi Sonuçları

#### Ölçeklere ilişkin faktör analizleri

Temel bileşenler faktör analizinde stres, sessizlik ve tükenmişlik ölçeklerinin faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmek için uygulanan Kaiser–Mayer–Olkin (KMO) değeri kabul edilebilir sınır olan 0,70'in üzerinde yüksek değerler bulunmuştur. Faktör analizi çalışmasında bazı sorular ölçeğin faktör kalitesini artırmak amacıyla analizden çıkarılmıştır ve prosedüre bu şekilde devam edilip faktör grupları belirlenmiştir.

# ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

## Stres ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Stres ölçeğine uygulanan faktör analizine göre faktörlerin açıklama düzeyinin %66,67 olduğu ve toplam 5 faktörde toplandığı görülmüştür. Belirlenen 5 faktörün içerikleri Tablo 5’ de yer almaktadır.

Araştırma grubu üzerinde faktör analizi aracılığıyla bulunan strese neden en önemli sebepler sırasıyla : “değer görmeme”, “tecrübe eksikliği”, “iş yükü fazlalığı”, “gelecek kaygısı” ve “işyerinde baskı” olarak sıralanmaktadır.

Eczane çalışanlarında strese yol açan en önemli sebebin “işyerinde değer görmemek” olduğu faktör bileşenlerinden anlaşılmaktadır. İşyerinde “değer görmeme” bileşeni incelendiğinde bunun temel sebebinin eczane çalışanlarının yöneticileri ve üstleriyle iletişim kuramadığı anlaşılmaktadır.

Stres ölçeğini birinci dereceden etkileyen işyerinde değer görmeme bileşenini etkileyen diğer faktör nedenleri ise “çalışanların çalıştıkları alanda görüşlerinin dikkate alınmaması”, “terfi adaletsizliği ve takdir eksikliğidir”.

**Tablo 5:** Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşenleri

Soru No	Faktör Analizi Bileşenleri				
	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör	4.Faktör	5.Faktör
	Değer Görmeme	Tecrübe Eksikliği	İş Yükü Fazlalığı	Gelecek Kaygısı	İşyerinde Baskı
s9	,744				
s7	,660				
s13	,654				
s6	,572				
s14	,562				
s15	,555				
s10	,553				
s24		,856			
s25		,779			
s23		,738			
s22		,692			
s20		,559			
s1			,882		
s2			,865		
s3			,686		
s17				,812	
s18				,754	
s16				,585	
s11					,662
s8					,606
s5					,578
s4					,524

s: stres



Eczane çalışanları üzerinde “tecrübe eksikliği”nin ikinci dereceden strese neden olan bileşen olduğunu söylenilir. “Tecrübe eksikliği”ne neden olan alt nedenler ise, önem sıralarıyla, iş arkadaşlarının tecrübesizliği, iş arkadaşlarına olan güvensizlik ve gereksiz aşırı samimiyet olarak yer almaktadır. Çalışanlar üzerinde stresin üçüncü nedeni ise “iş yükü fazlalığı”dır. “İş yükü” sorununu ortaya çıkaran alt nedenler ise yorucu iş temposu, yüksek beklenti ve ağır çalışma süreleridir. Bunları sırasıyla “gelecek kaygısı” ve “işyerinde baskı”dır.

### **Sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları**

Eczane çalışanları üzerinde sessizliğe neden ana nedenler faktör analizi ile iki bileşen altında toplanmıştır (Tablo 6).

Sessizlik ölçeğine uygulanan faktör analizine göre faktörlerin açıklama düzeyinin %73,64 olduğu ve toplam 2 faktörde toplandığı görülmüştür.

Sessizliğe neden olan ana faktör eczane çalışanlarının işyerlerinde ifade özgürlüğünün kısıtlanmasıdır. Bu bileşenleri oluşturan yani çalışanlarda sessizliğe neden olan ana etken ifade özgürlüğünü kısıtlayan ana nedenler sırasıyla şunlardır. Çalışanların endişe ve fikirlerini ifade etme cesaretinin olmaması, yöneticilerin yeni fikirlere karşı açık olmaması, çalışanların işyerindeki sorunları açıkça dile getirememesi ve her türlü olay karşısında sessiz kalmayı tercih etmeleri çalışanlarda sessizliğe neden olan alt faktörlerdir.

**Tablo 6:** Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşenleri

	<b>Faktör Analizi Bileşenleri</b>	
	<b>1.Faktör</b>	<b>2.Faktör</b>
	İfade	
Soru No	Özgürlüğünün Kısıtlanması	Tahammülsüzlük
ss4	,97	
ss8	,96	
ss11	,96	
ss9	,59	
ss10	,49	
ss12		,95
ss7		,94
ss6		,85
ss5		,78

ss: sessizlik

Araştırmada eczane çalışanları üzerinde sessizliğe neden olan ikinci neden ise “tahammülsüzlük” olarak isimlendirilen faktördür. Sessizliği etkileyen “tahammülsüzlük” bileşenini ortaya çıkaran nedenler ise şunlardır: Kişisel sorunların çalışanlar tarafından göz ardı edilmesi, sorunların çözümlerine karşı fikir

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

verme cesaretinin olmaması ve muhalif görüşlerin eczane çalışanları ve yöneticileri tarafından hoş görülmemesi çalışanlar üzerinde sessizliğe neden olan ana etmenlerdir.

### Tükenmişlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Tükenmişlik, eczane çalışanları üzerinde “bireysel tükenmişlik”, “iş ahlakının yok olması”, “sosyallik” ve “zaman kaygısı” faktörleridir (Tablo 7). Bu dört faktörün toplam açıklanma oranı %65,23 dür.

Eczane çalışanları üzerinde tükenmişliğin temel sebebinin “bireysel tükenmişlik” olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar üzerinde bireysel tükenmişliğe neden olan alt faktörler ise sırasıyla şunlardır: işten bıkmak, müşterilerle aşırı etkileşim, işe hissedilen soğukluk ve ruhen tükenmişlikle beraber isteksizliktir.

**Tablo 7:** Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşenleri

	Faktör Analizi Bileşenleri			
	1.Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör
	Bireysel Tükenmişlik	İş Ahlakının Yok Olması	Sosyallik	Zaman Kaygısı
t5	,823			
t8	,823			
t1	,805			
t2	,741			
t6	,659			
t3	,613			
t20		,838		
t19		,828		
t21		,737		
t18		,696		
t22		,681		
t16			,787	
t15			,777	
t17			,742	
t14			,686	
t11				,885
t7				,816

t: tükenmişlik

Tükenmişliğe ikinci derecede etki eden faktör ise “iş ahlakının yok olması” bileşenidir. Bu bileşeni etkileyen alt bileşenle ise, çalışanların “müşterilere karşı daha katılmasında”, “duyarsızlaşması” ve

“yaptıkları hatalardan sorumluluk hissetmemeleri” olarak sıralanabilir. Üçüncü ve dördüncü derecede eczane çalışanlarında tükenmişliği etkileyen bileşenler ise sosyallik ve zaman kaygısı faktörleridir.

## **TARTIŞMA ve SONUÇLAR**

Eczaneler her ne kadar dışarıdan küçük çaplı işletmeler gibi görünseler de eczanelerin çok büyük bir pazarın öncüleridir. Hem hitap ettikleri müşteri portföyleri hem de sundukları hizmet çok büyük bir sorumluluğu beraberinde getirmektedir.

Günümüzde eczacının basitçe ilacın hastaya ulaştırılması göreviyle sınırlı kalmadığı aynı zamanda hastalara danışmanlık hizmeti sunarak onların almış oldukları tedaviyi sağlıklı bir şekilde sürdürmelerinin koşullarını yaratmaktadır.. Başka bir deyişle sadece ilaç satan değil ayrıca sunduğu danışmanlık hizmeti ile sağlık sektöründe önemli bir etkinliği vardır.

Örgüt yapısı ve politikalarını örgütsel sessizliğin nedeni olarak belirlemişlerdir. Bulunulan endüstrinin veya iş kolunun özelliklerinin, araştırma sonuçlarının farklılaşmasına neden olabileceği düşüncesiyle elde edilen bulgular genelleme amaçlı değildir.

Bu çalışmada eczane sektörüne yönelik olarak örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ile en yüksek ilişkili örgütsel stres kaynakları belirlenmiştir. Eczane çalışanları üzerinde stresin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerinde etkili sonuçlar doğurabileceği ve örgütün performansını olumsuz yönde etkili olabileceğine dair beklenen bulgular tespit edilmiştir.

Genel örgütsel stres ile genel örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde orta kuvvette ilişki olduğu bulgusu bu araştırmanın bir başka sonucudur. Ayrıca, örgütsel stres ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin tamamı anlamlıdır. Buna göre, iş yerlerinde stres altındaki bireyler örgüt içerisinde gerçekleşen olaylara karşı daha çok sessiz kalmayı tercih etmekte, tartışmalara katılmanın ya da açıkça konuşmanın riskli bir unsur olduğunu düşünmekte ve fikirlerini açıklamada tereddüt etmektedirler. Stres arttıkça tükenmişliğin de arttığı bulgusu yine bu araştırmanın bir başka sonucudur Diğer bir bulgu, da duygusal tükenme düzeyi ile iş görenlerin örgüt içi sessizlik davranışları arasındaki pozitif ilişkiye ilişkindir. Ayrıca demografik özellikler olarak bireylerin cinsiyeti, görevi ve meslekteki çalışma süreleri bireylerin örgütsel stres, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ortaya konmuştur. Buna göre;

*Cinsiyet açısından;*

- i) Örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık vardır.*
- ii) Sessizlik arasında anlamlı bir farklılık yoktur.*
- iii) Tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık vardır*

*Görev açısından;*

- i) Örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık vardır.*
- ii) Örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

iii) *Tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

*Çalışma süresi açısından;*

i) *Örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık vardır. vardır.*

ii) *Örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

iii) *Tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık*

Uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre stres kaynakları belirlenmiş , örgütsel sessizlik ve tükenmişlik neden olan faktörler de ayrıca incelenmiştir. Araştırma grubu üzerinde faktör analizi aracılığıyla bulunan strese neden en önemli faktörlerin açıklama düzeyinin %66,67 dir. Bu faktörler sırasıyla : “değer görmeme”, “tecrübe eksikliği”, “iş yükü fazlalığı”,” gelecek kaygısı” ve “işyerinde baskı” olarak sıralanmaktadır.

Sessizlik ölçeğine uygulanan faktör analizine göre faktörlerin açıklama düzeyinin %73,64 olduğu ve toplam 2 faktörde toplandığı görülmüştür: “ifade özgürlüğü” ve ikinci “tahammülsüzlük” Tükenmişlik, eczane çalışanları üzerinde “bireysel tükenmişlik”, “iş ahlakının yok olması”, “sosyallik” ve “zaman kaygısı” faktörleridir Bu dört faktörün toplam açıklanma oranı %65,23 dür. Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik düzeylerinin yönetsel ve örgütsel nedenler yüzünden artmasının, duyarsızlaşma boyutunda yaşadıkları tükenmişlik düzeylerini daha fazla arttıracakları sonucuna ulaşılmıştır. Tükenmişliğin kişisel başarı boyutu ile örgütsel sessizliğin hiçbir alt boyutu arasında herhangi bir nedensellik ilişkisine ise rastlanmamıştır.

### KAYNAKLAR

- AFTAB, H. ve JAVEED, A. (2012). The Impact of Job Stress on The Counter- productive Work Behavior (CWB) A Case Study From The Financial Sector of Pakistan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business 4 (7): 590-604.
- Ahola, K., T. Honkonen, E. Isometsa, R. Kalimo, E. Nykyri, S. Koskinen, A. Aroma ve J. Lönnqvist, (2006), “Burnout in the General Population”, Social Psychiatry Psychiatr Epidemiol, 41: 11-17
- AKTAŞ, A. ve AKTAŞ R.(1992). İş Stresi, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları, S: 2
- ARI, G. S., BAL, E. Ç., (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 131-148
- ARDIÇ, K. ve POLATÇI, S., (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 21-46.
- BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z. (2002). Stres ve Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitabevi: 21. Baskı, İstanbul
- BOWEN, F., ve BLACKMON, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. Journal of Management Studies 40 (6), 1393-1417.
- BUDAK, Gülay, ve SÜREGEVİL,O., (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi , Cilt:20, Sayı:2, 95-108.

- CERTO, S.C. (1992). *Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment*. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon
- DAVIS, K. (1987). *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New Delhi: TATA McGraw Hill.
- DAVIS, K. ve NEWSTROM, J.W. (1988). *Organizational Behavior; Human Behavior at Work*. Ninth Edition, New Jersey: McGraw-Hill, Inc
- DOLUNAY, A., ve PİYAL B. 2003. Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik. *Kriz Dergisi*, 11(1), ss. 35-48.
- EROĞLU Ş.G. (2014). Öğütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 19, 2014, Sayfa 147-160*
- ERDOĞAN, İlhan.(1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.Yay.No:266, İşletme İktisadi Enstitü Yayın No:158.2.Baskı.İstanbul
- European Agency for Safety and Health at Work (2014). *The Business Case for Managing Stress and Psychosocial Risks* <https://www.healthy-workplaces.eu/en/stress-andpsychosocial-risks/the-business-case>
- FİLİZÖZ, B. Ve AY F. A. Öğütlerde Mobbing Ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Journal of New World Sciences Academy 2011, Volume: 6, Number: 2, Article Number: 3C0071*
- GEPHART, J. J. K., J. R. DETERT, , L. K. E. TREVİN ve C. Amy, (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, 29, 1-31.
- GEZER, E. 2008. Stres Veren Yaşam Olayları'nın, Öğretim Elemanlarının, Depresyon Ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara*
- HANEBUTH, Dirk (2005), *Absenteeism: A crosssectional study in a high-tech metalworking plant in Germany*. Thesis presented to the Faculty of Arts of the University of Zurich for the degree of Doctor of Philosophy, Zurich.
- KAN, D. Ü. (2008). Bir Grup Okul Öncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, ss:431-438*.
- Komala, K. ve S. Ganesh, (2007), "Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction and Burnout: An Exploratory Study Among Healthcare Professionals", *The Business Review*, 7 (1): 124-129
- LEITER, M.P. ve MASLACH, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308
- MASLACH, Christina ve Philip G. ZIMBARDO (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach C, Jackson S. *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press, 1986; 1-17.
- MASLACH, C., JACKSON, S.E., and LEITER, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- MORRISON E.W. ve 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
- 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.
- MORRISON, E. W., MILLIKEN, E J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

## ÖRGÜTSEL STRESİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ECZANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

- MORRISON, E. W., MILLIKEN, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- NIKMARAM, S., YAMCHI, H. G., SHOJAILI, S., ZAHIRANI, M. A., ALVANI, S. M., (2012), "Study on relationship Bbeen organizational silence and commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, Vol.17, No.10, 1271-1277.
- OĞUZBERK, M. ve A. AYDIN (2008). Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik'. *Klinik Psikiyatri*, 11:167-17.
- PANTELİ, N., S.FİNEMAN, (2005). The sound of silence: the case of virtual team organising, *Behaviour & Information Technology*, 24(5), (September), 347 – 352.
- PERLOW, L. A., S. WILLIAMS, (2003). Is Silence Killing Your Company, *Harward Business Review*, (May), 3-8
- PINDER C. C., K. P. HARLOS, (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331- 370
- PREMEAUX, S.F. (2001). Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace. Unpublished Doctoral Dissertation. Louisiana State University.
- ORGAN, Dennis W., W. Clay Hammer. (1982). *Organizational Behavior*. Business Publications Inc.: USA
- ÖZDEMİR, Ali (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, (3. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- SELYE, H. (1977). *Stress Without Distress*. Teach Yourself Books, Yıl.3, Sayı.21.
- SÜRGEVİL, O. 2006. *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın
- SILIĞ, Aylin (2003), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- TELLİ, E., ÜNSAR, A. S., OĞUZHAN, A., (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.
- TOPALOĞLU, M., ve KOÇ, H. 2007. Öğretmenlerden Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Kamu-İş Dergisi*, 9(3), ss.31-52.
- VAKOLA, M., D. BOURADAS, (2005). Antecedents And Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Waters, T. R., et al. (1994). *Applications manual for the revised NIOSH lifting equation*, Citeseer.