

## ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ YORDAMA DÜZEYİ

### PREDICTIVE LEVEL OF BURNOUT ON ORGANIZATIONAL SILENCE ACCORDING TO VIEWS OF TEACHERS

Funda ERYILMAZ BALLI<sup>1</sup>

Emine ÖNDER<sup>2</sup>

Başvuru Tarihi: 20.07.2019

Yayıma Kabul Tarihi: 18.09.2019

DOI: 10.21764/maeuefd.622604

(Araştırma Makalesi)

**Özet:** Tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordama düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama desenindedir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Isparta ili merkez ilçedeki ortaokullarda görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 150 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonucunda tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmenin kabullenici ve korunmacı sessizliği pozitif yönde anlamlı olarak yordadığı, düşük kişisel başarının ise korunmacı sessizliği pozitif yönde anlamlı olarak yordarken; korunmacı sessizliği negatif yönde anlamlı olarak yordadığı sonucuna varılmıştır. Araştırma örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisinde tükenmişliğin öğretmenlerde ne tür örgütsel sessizlik yaşantıları oluşturabileceğini ortaya koyması bu yaşantılara yönelik farkındalık oluşması ve bunların önlenmesi adına bireysel ve kurumsal önlemler alınmasına yol gösterici olması açısından önem arz etmektedir.

**Anahtar sözcükler:** *Tükenmişlik, örgütsel sessizlik, okullarda tükenmişlik, okullarda sessizlik, tükenmişlik örgütsel sessizlik ilişkisi*

**Abstract:** The aim of this study was to determine predictive level of burnout on organizational silence according to views of teachers. The quantitative study was designed as relational survey. The study group of the research consisted of 150 teachers who work in secondary schools in the central district of Isparta province in the 2018-2019 academic year and participated in the study voluntarily. “Maslach Burnout Inventory” and “Organizational Silence Scale” were used as data collection tools. Multiple regression analysis was conducted and it was concluded that emotional exhaustion sub-dimension of burnout predicted acquiescent silence and defensive silence positively, and personal accomplishment sub-dimension predicted prosocial silence negatively, but defensive silence positively. The results of this research is important to determine what kind of organizational silence experiences can be created by burnout experiences of teachers to help taking both individual and organizational precautions.

**Keywords:** *Burnout, organizational silence, burnout in schools, silence in schools, relationship of burnout and organizational silence*

### Giriş

Ciddi bireysel ve kurumsal sorunlara neden olan (Sayıl, Haran, Ölmez ve Özgüven, 1997) tükenmişliğin ilk klinik tanımlamalarından biri Freudenberg (1974) tarafından yapılmıştır. Yazar tükenmişliği “mesleki bir tehlike” şeklinde tanımlamıştır. Tükenmişliğin üç boyutuna dikkat çeken Maslach (2003) ise bu kavramı, “İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde

<sup>1</sup> Arş. Gör. Funda ERYILMAZ BALLI, Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, fundaballi@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4703-3945

<sup>2</sup> Doç. Dr. Emine ÖNDER, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, eonder@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6912-0383

olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” ve “işteki kronik duygusal ve kişilerarası streslere uzun süreli bir yanıt” şeklinde ifade etmiştir.

Tükenmişlik farklı sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Kişilerarası ilişkilerde gerginlik, aşırı yüklenme ve çok fazla mesleki olmayan sorumluluk üstlenmek, destek eksikliği, meslektaşlardan onay alma ihtiyacı, zaman baskıları, etkisiz reformlar, rol karmaşası ve çatışma, örgüt iklimi, denetimlerden kaynaklanan baskılar tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler arasında gösterilebilmektedir. Toplumdan ve paydaşlardan gelen baskılar da örgüt dışından temel alan faktörlerdir. İşe özgü faktörler aşırı düşük maaşlar, yetki ve sosyal statü eksikliği ve iş yükü fazlalığı olarak sıralanabilir. Bunların yanında kişilerin kendilerine yönelik aşırı yüksek beklentileri, yeteneklerinin yetersiz olması ve mesleki gelişim gereksinimleri duyuyor olmaları da kişisel faktörler olarak sayılabilmektedir (Yong ve Yue, 2007). İşgören başa çıkabildiği sürece yaratıcılık ve üretkenliği arttıran stres kaynakları, kırılma noktasından sonra tükenmenin başlamasına neden olmaktadır (Singh, Goolsby ve Rhoads, 1994). Ayrıca bireyin örgütteki rolüne yönelik gereklilikler için yeterli motivasyon ve yeteneğe sahip olmaması tükenmişliği arttırmaktadır (Maslach, 2003). Benzer şekilde işgörenlerin toplantı ve kararlara katılım fırsatı bulamamaları veya katılım azlığı ve örgüt ortamındaki kişilerarası iletişim sorunları tükenmişliğe neden olabilmektedir (Kılıç ve Seymen, 2011).

Yoğun tükenmişlik yaşantıları bireylerde psikosomatik bozuklukların yanı sıra evlilik ve aile yaşantısında sorunlara, alkol ve madde kullanımı gibi bağımlılıklara, uyku problemlerine neden olabilmektedir. Örgütsel açıdan ise tükenme, işe geç kalma, işten erken ayrılma, iş terki, rapor ve izin almada sıklaşma, işe yönelik yapıcı eleştirilerde, üretkenlikte ve yenilikçi ya da yaratıcı etkinliklerde azalma gibi sorunlarla kendini göstermektedir (Arslan ve diğ. 1996; Çam O. 1992; Ergin C, 1992; akt. Sayıl, Haran, Ölmez ve Özgüven, 1997). Çalışma koşullarının gerekliliklerini yerine getiremediğini kabullenen işgören kendini başarısız ve güçsüz hissedebilmekte, işi anlamsızlaşabilmekte ve hem iş hem de genel anlamda hayata yönelik idealist duygularını kaybedebilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Tükenmişlik, işgörenin stres kaynaklarıyla baş edemediği bir noktaya ulaştığında, yaratıcılığı azaltan hatta ortadan kaldıran bir etmen olabilmektedir (Arı ve Bal, 2008). Bunların yanında tükenmişlik bireylerarası ilişkilerde uzaklaşmaya, ilgisizliğe ve enerji kaybına bağlı olarak iletişim kurma isteğinde azalma gibi duygusal bazı sorunları beraberinde getirebilmektedir (Pedrabissi, Rolland ve Santinello, 1993). Alanyazında tükenmişliğin örgütsel sessizliğe neden olduğunu

vurgulayan araştırmalara (Erođluer ve Erselcan, 2017; Tikici, Derin ve Kalkın, 2011) rastlamak mümkündür.

Örgütsel sessizlik iletişim problemlerini beraberinde getiren (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012; Yalçınsoy, 2017), gelişime ve değişime engel olan tehlikeli bir olgudur (Morrison ve Milliken, 2000). Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği işğörenlerin örgütteki koşullar hakkında düşüncelerini ilgili işğörenlerle ve/veya üstleriyle paylaşmaktan kaçınması olarak tanımlamıştır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre ise bu kavram çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklamasıdır. Örgütsel sessizlik; kabullenici, korunmacı ve korumacı olmak üzere üç boyuta sahiptir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kabullenici sessizlik konuyla ilgili görüşlerin, bilgilerin ve fikirlerin teslimiyete dayalı olarak saklanması ifade ederken, korunmacı sessizlik korkuya dayalı kendini koruma davranışının bir türü olarak konuyla ilgili görüşlerin, bilgilerin ve fikirlerin saklanmasıdır. Korumacı sessizlik ise maddi veya manevi çıkar gözetmeksizin diğer insanlara faydalı olmaya çalışma veya işbirlikçi gerekçelerle, iş ve işle ilgili görüşlerin, bilgilerin ve fikirlerin diğer insanların ya da örgütün yararına saklanmasıdır (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

İşğörenlerin sessiz kalma davranışını gösterme ya da göstermeme arasında tercih yapmalarında, buldukları ortamlardaki yaşanmışlıkları etkili rol oynamaktadır. Örgütsel sessizliğe bağlı olarak içsel motivasyonda düşüş, geri çekilme, personel değişimi, düşük doyum, hedeften sapma/sabotaj ve stres gibi faktörler ortaya çıkabilmektedir. (Morrison ve Millieken, 2000). Örgütsel sessizlik adanmışlık ve iş tatmini düzeyinde düşmeye neden olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Ayrıca örgütsel sessizlik, tükenmişliği olumsuz anlamda etkileyebilen bir etmendir (Benli ve Cerev, 2017). Ancak alanyazında, tükenmişlik örgütsel sessizliğin nedenleri arasında gösterilirken (Al-Rousan ve Omoush, 2018) aynı zamanda örgütsel sessizliğin de tükenmişliğe neden olabileceği ifade edilmektedir (Kılıç ve Seymen, 2011). Yapılan araştırmalarda çeşitli problemlerle ilgili olarak yöneticileriyle konuşabilme fırsatına sahip işğörenlerin tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca bu çalışmalarda tükenmişlik yaşayan işğörenlerin içlerine kapanarak daha da sessizleştikleri vurgulanmaktadır (Tikici, Derin ve Kalkın, 2011). Bu durumda bu iki kavramın karşılıklı etkileşim içinde olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin örgütsel hayattaki öneminin daha iyi anlaşılmaya başlanmasıyla bu kavramların karşılıklı ilişkisine dair araştırmalar hız kazanmıştır. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisine yönelik (Akın ve Ulusoy, 2016;

Benli ve Cerev, 2015; Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015; Doğan ve Kır, 2018; Çakır Yıldız ve Güneş, 2017; Yenihan ve Cerev, 2016) ve örgütsel sessizliğin tükenmişliği yordama düzeyine (Kahya, 2015; Tahmasebi, Sobhanipour, ve Aghaziarati, 2013) yönelik araştırmalar gerçekleştirildiği görülmektedir. Diğer taraftan Aktaş ve Şimşek'in (2015) bir kamu kurumunda ve Yıldırım'ın (2019) bir otel işletmesinde gerçekleştirdikleri çalışmalar tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordama düzeyini belirlemeye yönelik araştırmalardır. Ancak tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordamasına yönelik eğitim alanında gerçekleştirilmiş bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Oysaki okullar, toplumun en önemli sosyal kurumlarından biridir ve sosyal yapının diğer bileşenleri üzerinde etki sahibidir (Şahin, 2012). Bu kurumlar bir taraftan kültür mirasının aktarılması rolünü üstlenirken, diğer taraftan hızla değişen dünyaya ayak uydurmak için gereken bilgi, beceri, değer ve tutumlara sahip, yenilikçi ve değişmeyi sağlayacak bireyleri yetiştirmek okulların sorumluluğundadır (Balay, 2004). Bu nedenle okullar, sadece belirli bilgi ve becerilerin kazandırıldığı bir kurum olmanın ötesinde toplumu yönlendiren, yeniden biçimlendiren yapılar olmak zorundadır (Çalık ve Sezgin, 2005). İletişim ve etkileşim örgütsel etkililik üzerinde önemli etkiye sahiptir (Sezer ve Ak, 2017). Daha etkili bir okul ortamı oluşturmak için iletişimin önünde engel teşkil eden örgütsel sessizliğin üzerinde etkili faktörlerden biri olabilen tükenmişliğin örgütsel sessizliği ne yönde etkilediği önem taşımaktadır. Çünkü etkili iletişim ve etkileşimin en çok ihtiyaç duyulduğu kurumlardan olan okullarda ürünün eğitilmiş bireyler olduğu göz önünde bulundurulduğunda eğitimde aktif görev alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik yaşantılarının olası olumsuz sonuçlarının birçok açıdan daha yıkıcı olabileceği söylenebilir. Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisinde tükenmişliğin öğretmenlerde ne tür örgütsel sessizlik yaşantıları oluşturabileceğinin ortaya konması bu yaşantılara yönelik farkındalık oluşması ve bunların önlenmesi adına bireysel ve kurumsal önlemler alınması açısından önem arz etmektedir.

Bu bağlamda özellikle eğitim örgütleri için büyük öneme sahip bu örgütsel kavramları bir arada incelemek suretiyle gerçekleştirilen bu araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada, öğretmenlerde tükenmişlik düzeyinin örgütsel sessizliği yordama düzeyini tespit etmek amaçlanmış ve aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1) Tükenmişliğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “düşük kişisel başarı” boyutları örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik” boyutunu ne düzeyde yordamaktadır?

2) Tükenmişliğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “ düşük kişisel başarı” boyutları örgütsel sessizliğin “korunmacı sessizlik” boyutunu ne düzeyde yordamaktadır?

3) Tükenmişliğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “düşük kişisel başarı” boyutları örgütsel sessizliğin “korunmacı sessizlik” boyutunu ne düzeyde yordamaktadır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordama düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan ilişkisel tarama desenine uygun olarak tasarlanmıştır. İlişkisel araştırmalar iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlerin birbirleriyle değişiminin ölçüsünü belirlemeyi amaçlar (Gorard, 2017).

### Çalışma Grubu

Araştırma evrenini Isparta ili merkez ilçedeki ortaokullar oluşturmaktadır. Evrene ulaşmak mali ve zamansal sıkıntılar doğuracağından ilk olarak okullar büyüklüklerine göre kümelere ayrılmıştır. Öğrenci sayısı 400’den az olan okullar küçük, 400-900 arası (400 ve 900 dâhil değil) olan okullar orta, 900’den fazla olan okullar büyük okul olarak kabul edilmiştir (Akkalkan, 2009; Small, Shanahan ve Stasak, 2010). Daha sonra kümelerdeki okulların sayıları göz önünde bulundurularak basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle araştırmanın yürütüleceği okullar belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, bu okullarda görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 150 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Öğretmenlerin 91’i kadın, 59’u erkek, 138’i lisans, 11’i yüksek lisans ve 1’i doktora derecesine sahiptir.

### Veri Toplama Araçları

**Tükenmişlik ölçeği.** Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini tespit edebilmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere üç alt boyuttan oluşan ölçekte 22 madde bulunmaktadır. Ölçek 5’li likert tipindedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının yüksekliği tükenmişliğin yüksek düzeyde olduğunu, düşük kişisel başarı puanındaki yükseklik ise tükenmişliğin düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle düşük kişisel başarı puanlarının kodlaması ters olmalıdır. Alt

boyutların iç tutarlık katsayıları ölçeği Türkçeye uyarlayan Ergin (1992) tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı için sırasıyla .83, .72 ve .65 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada ölçeğe ilişkin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yeniden yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin iç tutarlık katsayıları alt boyutlar için sırasıyla .91, .85, .91 olarak, tüm ölçek için .90 olarak hesaplanmıştır.

**Örgütsel sessizlik ölçeği.** Araştırmada öğretmenlerin sergilediği sessizlik düzeyini belirlemek için Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipindedir ve 15 madden oluşmaktadır. Ölçekte kabullenici, korunmacı ve korumacı olarak adlandırılan üç alt boyut bulunmaktadır. Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda iç tutarlık katsayıları tüm ölçek için .85, ölçeğin alt boyutları için sırasıyla .87, .88, .90 olarak hesaplanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Öğretmenlerde tükenmişlik düzeyinin örgütsel sessizliği yordama düzeyini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada verilerin analizi için SPSS 21 programı kullanılmıştır. Analiz öncesinde çoklu regresyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli varsayımların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Tabachnick ve Fidell’e (2012) göre çoklu regresyon için örneklem büyüklüğü en az  $N > 50 + 8m$  ( $m$  bağımsız değişkenlerin sayısı) olmalıdır. Araştırmacılar tarafından önerilen formül yoluyla yapılan hesaplama sonucunda çalışmanın örneklem büyüklüğün çoklu regresyon analizi için yeterli olduğu söylenebilir. Tek yönlü uç değerler  $z$  puanına göre kontrol edilmiş ve 5 veri, veri setinden çıkartılmıştır. Geriye kalan 145 veri üzerinden incelenen Mahalanobis kritik değerlerine göre Mahalanobis kritik değerlerini [( $df=3$ , Mahalanobis distance 11.345,  $p < 0.001$  (Field, 2005))] aşan verinin olmadığı görülmüştür. Araştırmada normallik kontrolü, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek yapılmıştır. Tabachnick ve Fidell’e (2012) göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile + 1 arasında olduğunda dağılım normal olarak kabul edilebilir. Araştırmada ulaşılan çarpıklık (duygusal tükenme .589, duyarsızlaşma .687, düşük kişisel başarı .771) ve basıklık (duygusal tükenme .070, duyarsızlaşma .325, düşük kişisel başarı .906) değerleri normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir. Çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için yordayıcı (bağımsız) değişkenler arasında yüksek derecede ilişki (çoklu bağlantılılık) olmamalıdır. Araştırmada bu koşul, Varyans Büyütme Faktörüne (VIF), Tolerans ve yordayıcı değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon değerine bakılarak incelenmiştir. VIF (duygusal

tükenme 2.03, duyarsızlaşma 2.07, düşük kişisel başarı 1.03) ve Tolerans (duygusal tükenme .492, duyarsızlaşma .484, düşük kişisel başarı .972) değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olması ve yordayıcı değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon değerlerinin .04 - .71 aralığında değişmesi yani .80 den küçük olması bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını göstermektedir. Araştırmada doğrusallık sayıltısı Normal P-P grafiği ile incelenmiştir. Bu grafikte noktaların sol alttan sağ üste doğru oldukça düz diyagonal bir çizgi biçiminde uzanması doğrusal ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Saçılım diyagramı incelendiğinde ise noktaların 0 değerini etrafında rastgele saçılmış olduğu, yani saçılım diyagramında dağılımın belirli bir örüntüyü takip etmediği, dolayısıyla araştırmada tahmin edilen değerler ile gözlenen değerler arasındaki farkların normal dağılım sergilediği söylenebilir (Pallant, 2016). Bu bulgular doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirmek için gerekli varsayımları sağladığı ifade edilebilir.

### Bulgular

Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı alt boyutlarının örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarını ne düzeyde yordadığını tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 1

#### *Kabullenici Sessizlik Alt Boyutuna Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız değişken	Bağımlı	B	Std.	$\beta$	t	p	
Sabit		4.834	1.256		3.849		
Duygusal Tükenme	Kabullenici Sessizlik	0.138	0.054	0.281	2.533	.012*	R=0.382 R <sup>2</sup> =0.146
Duyarsızlaşma		0.091	0.106	0.095	0.853	.395	
Düşük Kişisel Başarı		0.074	0.059	0.100	1.262	.209	

Tablo 1 incelendiğinde tükenmişliğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “düşük kişisel başarı” boyutlarının örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik” boyutunu ne düzeyde yordadığını tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, duygusal tükenmenin kabullenici sessizliği anlamlı yordadığı ve toplam varyansın %15'ini açıkladığı görülmektedir [ $R^2 = 0.15$ ,  $F_{(3,141)} = 8.019$ ,  $p < 0.01$ ].

Tablo 2

#### *Korunmacı Sessizlik Alt Boyutuna Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız değişken	Bağımlı	B	Std.	$\beta$	t	p
-------------------	---------	---	------	---------	---	---

Sabit		3.573	1.203		2.969		
Duygusal Tükenme		0.141	0.52	0.287	2.703	.008*	
Duyarsızlaşma	Korunmacı	0.147	0.102	0.154	1.440	.152	R=0.466
	Sessizlik						R <sup>2</sup> =0.217
Düşük Kişisel Başarı		0.125	0.056	0.168	2,217	.028*	

Tablo 2 incelendiğinde, tükenmişliğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “düşük kişisel başarı” boyutlarının örgütsel sessizliğin “korunmacı sessizlik” boyutunu ne düzeyde yordadığını tespit etmek için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda, duygusal tükenmenin ve düşük kişisel başarının korunmacı sessizliği anlamlı yordadığı ve toplam varyansın %22’sini açıkladığı görülmektedir [ $R^2 = 0.22$ ,  $F_{(3,141)} = 13.026$ ,  $p < 0.01$ ].

Tablo 3

*Korunmacı Sessizlik Alt Boyutuna Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız değişken	Bağımlı	B	Std.	$\beta$	t	p	
Sabit		23.308	1.718		13.564		
Duygusal Tükenme		-0.022	0.074	-0.034	-0.296	.767	
Duyarsızlaşma	Korunmacı	0.100	0.146	0.081	0.689	.492	R=0.246
	Sessizlik						R <sup>2</sup> =0.060
Düşük Kişisel Başarı		-0.241	0.080	-0.248	-2.996	.003*	

Tablo 3 incelendiğinde, tükenmişliğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “düşük kişisel başarı” boyutlarının örgütsel sessizliğin “korunmacı sessizlik” boyutunu ne düzeyde yordadığını tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, tükenmişliğin düşük kişisel başarı boyutunun korunmacı sessizliği anlamlı yordadığı ve toplam varyansın %6’sını açıkladığı görülmüştür [ $R^2 = 0.06$ ,  $F_{(3,141)} = 3.025$ ,  $p < 0.01$ ].

Tablolardaki B değerleri incelendiğinde ise tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunun kabullenici ve korunmacı sessizliği pozitif yönde anlamlı olarak yordadığı, düşük kişisel başarı boyutunun ise korunmacı sessizliği pozitif yönde; korunmacı sessizliği negatif yönde anlamlı olarak yordadığı görülmektedir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma tükenmişliğin alt boyutlarının (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı) örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik boyutlarını ne düzeyde yordadığını tespit etmek için gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda



araştırmada ulaşılan sonuçlardan biri öğretmenlerin duygusal tükenmişliklerinin artması durumunda kabullenici ve korunmacı sessizlik yaşantılarının arttığı, duygusal tükenmenin korunmacı sessizliği anlamlı düzeyde yordamadığı yönündedir. Zheng ve diğerlerinin (2008) ifadesiyle kabullenici sessizlik çalışan durumu değiştirme kapasitesine sahip olmadığını düşündüğünde ortaya çıkmaktadır. Yani kabullenici sessizlikte boyun eğme söz konusudur; sessizlik bilinçli olarak seçilmiştir (akt. Önder, 2017). Tükenmişliğin temel boyutu olarak ele alınan duygusal tükenmişlik ise çalışanlarda, fiziksel ve psikolojik olarak yetersizlik, aşırı yorgunluk ve enerjilerinin tükendiği hissiyatı oluşturur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Duygusal olarak tükenmiş çalışanın iş performansının ve işe ilgisinin azaldığı (Lee ve Ashforth, 1996; Wright ve Cropanzano, 1998) kendi kabuğuna çekildiği ve hatta işi bırakabilecek konuma geldiği (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001) bildirilmektedir. Duygusal tükenmişliğin ve kabullenici sessizliğin kapsamı göz önünde bulundurulduğunda duygusal tükenme yaşayan öğretmenlerin herhangi bir duruma dair fikir ileri sürecek, ya da fikirlerini ve kendilerini savunacak gücü kendilerinde bulmamaları sessizliği kabullenmelerine yol açmış olabilir. Bir diğer ifadeyle, duygusal anlamda tükenmişlik yaşayan öğretmenlerde, farklılık yaratamayacakları hissiyatıyla, okuldaki genel işleyişe dair mevcut durumu ya da diğerlerinin görüş ve kararlarını kabullenme durumu ortaya çıkmış olabilir. Ayrıca kendini koruma güdüsü çalışanların sessizlik tercihinde, en az boyun eğme kadar belirleyicidir (Önder, 2017). Bu durum alanyazında korunmacı sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla duygusal tükenmişliği yüksek öğretmen mücadele etme gücünü kendinde bulamadığı için görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden kendini korumak amacıyla da sessizliği tercih etmiş olabilir. Bu açıardan yaklaşıldığında araştırmanın öğretmenlerin duygusal tükenmişliklerinin artması durumunda kabullenici ve korunmacı sessizlik yaşantılarının artmasının olası olduğu ve araştırmanın bu sonucunun alanyazınla tutarlı olduğu söylenebilir. Örneğin Aktaş ve Şimşek (2015) da araştırmasında duygusal tükenmişliğin kabullenici ve korunmacı sessizliğin yordanmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ancak korunmacı sessizliğin yordanmasında anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Mevcut araştırmaya paralel şekilde Yıldırım (2019) da yaptığı araştırmada, duygusal tükenmişliğin artmasının kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışlarını arttırdığı, ancak mevcut araştırmadan farklı olarak ilişkisel (korunmacı) sessizlik davranışlarını azalttığı yönünde bulgulara yer vermiştir. Doğan ve Kır (2018) ise araştırmalarında duygusal tükenme ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit ederken, duygusal tükenme ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Belirtilen araştırmaların farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş olması

tükenmişlik ve sessizlik yaşantılarının farklı düzeylerde ve şekillerde yaşanmasının araştırma sonuçları arasındaki farklılıkların kaynağı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, tükenmişliğin düşük kişisel başarı boyutu korumacı sessizliği pozitif yönde anlamlı olarak yordarken korumacı sessizliği negatif yönde anlamlı olarak yordamaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin başarısızlık algıları yükseldikçe korumacı sessizliğin azalacağı ve korumacı sessizliğin artacağı söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu, paylaşılmaması okullarının ve iş arkadaşlarının lehine olacak konularda öğretmenlerin sessiz kalmayı seçmek yerine konuşmayı tercih ettiklerini göstermektedir. İşgörenlerde başarısızlık hissi, onların kişiler arası ilişkilerde geri çekilmesine (Özipek, 2006), iş doyumunu ve içinde buldukları örgüte olan bağlılık düzeylerinin azalmasına (Yenihan, 2014) neden olabilmektedir. Belirtilen sebepler çalışanın korumacı sessizlik kararını oluşturan örgütün veya mesai arkadaşlarının çıkarlarını koruma eğilimini etkileyebilir. Dolayısıyla kişisel başarı algısı düşük öğretmenlerin okullarını ve iş arkadaşlarını korumak adına sessiz kalma davranışı gösterememeleri, yani konuşmayı tercih etmeleri olasılık dahilindedir. Yine benzer sebeplerden kendini koruma ihtiyacı hissetmesi olasıdır. Bu araştırmadan farklı olarak Aktaş ve Şimşek (2015) kişisel başarıda azalma hissini korumacı sessizliği arttırdığını belirtmişlerdir. Doğan ve Kır (2018) ise çalışmalarında düşük kişisel başarı ile korumacı ve korumacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir.

Tükenmişliğin sessizlik algıları üzerindeki belirleyici etkisi dikkate alındığında, öğretmenlerde tükenmişliğe kaynaklık eden nedenlerin daha etkili bir şekilde analiz edilmesi, öğretmenlerin psikolojik destek için kurs ya da seminer gibi uygulamalara katılımları teşvik edilmesi gerektiği söylenebilir. Böylece, öğretmenlerin tükenmişliklerine yol açan nedenlerin üstesinden gelmelerinin kolaylaşabileceği ve örgütsel düzeyde ataletle sebep olabilecek sessizlik olgusunun okullar üzerindeki olumsuz etkisinin azalabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca, öğretmenlerle daha fazla iletişim ve etkileşim halinde bulunmak yoluyla okulda mevcut bireysel ve kurumsal sorunlara yönelik farkındalık arttırılmaya çalışılmalıdır. Olumsuz sonuçları sebebiyle eğitim kurumları için oldukça büyük öneme sahip olan tükenmişlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının olası yaşantılarını önlemeye yönelik önlemler ilgili kurum yöneticileri ve diğer çalışanlar tarafından alınmalı, gerekli durumlarda konuyla ilgili destek verebilecek kurumlarla da bağlantılı çalışmalar düzenlenmelidir.

Bu araştırmanın çalışma grubu Isparta İli merkez ilçedeki ortaokullar ile sınırlıdır. Araştırma daha farklı kademelerde ve daha geniş bir kitleyle gerçekleştirilebilir. Ayrıca nicel bulguların derinleştirilebilmesi adına araştırma görüşmelerle desteklenebilir.

### Kaynakça

- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: a research on universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Akkalkan, H. (2009). *Ankara ili Çankaya ilçesinde okul büyüklüğünün öğrencilerin akademik başarısı, okula devamı ve disiplini ile ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Al-Rousan, M. A. M., & Omoush, M. M. (2018). The effect of organizational silence on burnout: a field study on workers at jordanian five star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Arı, 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.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.
- Benli, A., & Cerev, G. (2017). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisi: turizm çalışanları örneği. *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 411-433.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çakır Yıldız, N., & Güneş, M. Ş. (2017). Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine etkisi: eczane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 1(1), 45-66.
- Çalık, T., & Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66.
- Çiftçi, D. Ö., Meriç, E., & Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *The Journal Of International Social Research*, 8(41), 996-1007.

- Doğan, S., & Kır, A. (2018). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi. *Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 1-14.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 22 Eylül 1992 Ankara Türkiye*.
- Eroğlu, K., & Erselcan, R. C. (2017). Çalışanların örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeylerinin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi. *Business & Economics Research Journal*, 8(2), 325-348.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gardazi, S. F., Mobeen, N., Gardazi, A., & Ahsan, S. (2016). Causes of stress and burnout among working mothers in Pakistan. *The Qualitative Report*, 21(5), 916-932.
- Gorard, S. (2017). *İstatistiksel ve korelasyonel teknikler* (Ö. Sarıcaoğlu, Çev.). A. Erözkan & E. Büyüköksüz (Ed.). Eğitimde yöntemleri ve metodolojileri (s.195-204) içinde Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kahya, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 10(10).
- Kılıç, T., & Seymen, O. A. (2011). Sağlık sektöründe, tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerin analizi ve bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 47-67.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2), 669-686.

- Özipek, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde mesleki tükenmişlik düzeyi ve nedenleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using spss program* (6th ed.). London, UK: McGraw-Hill Education.
- Pedrabissi, L., Rolland, J. P., & Santinello, M. (1993). Stress and burnout among teachers in Italy and France. *The Journal of Psychology*, 127(5), 529-535.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş., & Özgüven, H. D. (1997). Ankara Üniversitesi hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri. *Kriz dergisi*, 5(2), 71-77.
- Sezer, Ö. & Ak, M. (2017). Örgütsel etkililiği oluşturan unsurların katılımcı yönetim boyutu açısından değerlendirilmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(17), 165-181.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.
- Small, R. V., Shanahan, K. A., & Stasak, M. (2010). The impact of New York's School Libraries on student achievement and motivation: Phase III. *School Library Media Research*, 13.
- Şahin, M. (2012). Eğitimi ve okulu etkileyen bazı sosyal değişimlerin kavramsal çözümlemesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(194), 132-148.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2012). *Using multivariate statistics* (6<sup>th</sup> Ed.). Boston: Pearson.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (Case study: Selected executive organizations of Qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- Tikici, M., Derin N., & Keskin G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. *7. Kobiler ve Verimlilik Kongresi*. 25-26 Ekim 2011, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 155, 253-261.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 83(3), 486.

- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yenihan, B., & Cerev, G. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Kocaeli-Gölcük'te görev yapan kadın öğretmenlere yönelik bir inceleme.
- Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 358-371.
- Yong, Z., & Yue, Y. (2007). Causes for burnout among secondary and elementary school teachers and preventive strategies. *Chinese Education & Society*, 40(5), 78-85.

## Extended Abstract

### Introduction

Schools are one of the most important social institutions of the society and have an impact on other components of the social structure. While these institutions assume the role of transferring cultural heritage, on the other hand, it is the responsibility of the schools to educate individuals who have the knowledge, skills, values and attitudes required to keep pace with the rapidly changing world, and who will provide development and change. Therefore, beyond being an institution where certain knowledge and skills are gained, schools have to be structures that shape the society. That is the effectiveness of schools is more important than any organization. Communication and interaction have a significant impact on organizational effectiveness. In order to create more effective school environment, it is important to know how the burnout, which can be one of the factors affecting organizational silence and is an obstacle for communication, may lead organizational silence.

Considering the fact that the product is educated individuals in schools, where effective communication and interaction is most needed, it can be said that the possible negative consequences of the organizational silence and burnout experiences of the teachers can be more destructive in many ways. In the relationship between organizational silence and burnout, it is important to determine what kind of organizational silence experiences can be created by burnout experiences to raise awareness for these experiences and taking individual and institutional measures to prevent them.

### Purpose

The aim of this study was to determine predictive level of burnout on organizational silence according to teachers' views. For this purpose, the following questions were sought:

- 1) To what extent do the “emotional exhaustion”, “depersonalization” and “personal accomplishment” dimensions of burnout predict the “acquiescent silence” dimension of organizational silence?
- 2) To what extent do the “emotional exhaustion”, “depersonalization” and “personal accomplishment” dimensions of burnout predict the “defensive silence” dimension of organizational silence?
- 3) To what extent do the “emotional exhaustion”, “depersonalization” and “personal accomplishment” dimensions of burnout predict the “prosocial silence” dimension of organizational silence?

## **Method**

The quantitative study was designed as relational survey. The study group of the research consisted of 150 teachers who work in secondary schools in the central district of Isparta province in the 2018-2019 academic year and participated in the study voluntarily. “Maslach Burnout Inventory” and “Organizational Silence Scale” were used as data collection tools. Multiple regression analysis was conducted to determine predictive level of burnout on organizational silence.

## **Results**

As a result of multiple regression analysis conducted to determine the extent to which the “emotional exhaustion”, “depersonalization” and “personal accomplishment” sub dimensions of burnout predicted “acquiescent silence” sub dimension of organizational silence, it was seen that “emotional exhaustion” predicted “acquiescent silence” significantly and explained 15% of total variance [ $R^2 = 0.15$ ,  $F_{(3,141)} = 8.019$ ,  $p < 0.01$ ].

As a result of multiple regression analysis conducted to determine the extent to which the “emotional exhaustion”, “depersonalization” and “personal accomplishment” sub dimensions of burnout predicted “defensive silence” sub dimension of organizational silence, it was seen that “emotional exhaustion” and “personal accomplishment” predicted “defensive silence” significantly and explained 22% of total variance [ $R^2 = 0.22$ ,  $F_{(3,141)} = 13.026$ ,  $p < 0.01$ ].

As a result of multiple regression analysis conducted to determine the extent to which the “emotional exhaustion”, “depersonalization” and “personal accomplishment” sub dimensions of burnout predicted “prosocial silence” sub dimension of organizational silence, it was seen that “personal accomplishment” predicted “prosocial silence” significantly in the negative way and explained 6% of total variance [ $R^2 = 0.06$ ,  $F_{(3,141)} = 3.025$ ,  $p < 0.01$ ].

### **Discussion and Conclusion**

According to these results, it can be said that while teachers' emotional exhaustion increases, acquiescent and defensive silence experiences are expected to increase, but it does not have significant effect on prosocial silence. Considering the negative consequences of burnout, teachers may experience a state of acceptance of the general functioning of the school and others' opinions and decisions, as the teachers are busy with the feeling that they cannot make changes, transformations or differences due to their emotional burnout experiences, or that their minds are busy with different feelings and thoughts. Teachers who feel emotionally weak may not be able to share ideas about themselves and find the power to defend their ideas or themselves. Therefore, they may refrain from expressing ideas in order to find solutions to problems and correct deficiencies or mistakes, and think that the issue does not concern them.

Also the results of the study show that the personal accomplishment dimension of burnout positively predicted defensive silence and negatively predicted prosocial silence. Since the items of this size are coded inversely, this result shows that if the sense of personal success decreases, defensive silence may also decrease. Considering that employees with increased sense of failure are withdrawn in interpersonal relationships, job satisfaction levels and loyalty levels to their organization are decreased, it is possible that teachers who live in this situation cannot show silence behaviors in order to protect their institutions and colleagues. And also if the sense of personal success decreases, employees may feel weak and need to defend themselves by keeping their silence.