



**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİKLERİ İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Çiğdem Güven

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ 2021

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşulu ile tezin teslim tarihinden itibaren bir 6 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Çiğdem
Soyadı : Güven
Bölümü : Eğitim Yönetimi
İmza :
Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlikleri İle Örgütsel
Sessizlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
İngilizce Adı : Investigation Of The Relationship Between The Organizational
Burnout And Organizational Silence Of Teachers

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Çiğdem Güven

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Çiğdem GÜVEN tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlikleri İle Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy çokluğu / oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Başkan: Prof. Dr. H. Hüseyin AKSOY

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara Üniversitesi

.....

Üye: Doç. Dr. Ayhan URAL

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 24/06/2021

Bu tezin Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Yücel GELİŞLİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Öncelikle tezimin bütün süreçlerinde yardım ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN'a teşekkürlerimi sunarım. Tez savunma jürime katılarak değerli görüşleri ile araştırmamın gelişmesi yönünde katkı sağlayan sevgili hocalarım Prof. Dr. H. Hüseyin AKSOY ve Doç. Dr. Ayhan URAL'a çok teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans eğitimimde emeği geçen ve tezimle ilgili olarak beni cesaretlendiren, desteğini ve kıymetli görüşlerini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU başta olmak üzere bütün hocalarıma teşekkür ederim.

Yüksek lisansa başlamama vesile olduğu gibi bitirmem için de benden daha çok çaba gösteren, bana destek veren, yüreklendiren biricik anneme; eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan kıymetli babama; bana ömrüm boyunca elinden gelen her konuda yardımcı olan canım ablama, eşi Yakup Eren ÇİFTÇİ'ye, her sıkıntıda yanımda olan kıymetli abime; çok yorucu olan bu süreçte bana hep destek olan, benden çok bitirmemi isteyen, çocuklarımıza gözü gibi bakan yol arkadaşım, sevgili eşime; bu uzun süreçte yüzümü güldüren neşe kaynaklarım kızlarıma; bıraktım dediğim zamanlarda elimden tutan her konuda değerli görüşlerini paylaşan güzel arkadaşlarım Eda PALANCI ve Nilgün KEÇEL'e; verileri toplamamda ve diğer pek çok konuda elinden gelenin daha fazlasını yapan can dostum Esra CİHAN ve eşi Serdar CİHAN'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİKLERİ İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Çiğdem Güven
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Temmuz 2021**

ÖZ

Bu araştırmanın amacı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek, örgütsel tükenmişlikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini Ankara ili Keçiören ve Altındağ ilçelerinde 2018-2019 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan, ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Keçiören ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 3.431, Altındağ ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 1.338 öğretmen bulunmaktadır (Ankara Millî Eğitim Müdürlüğü, 2018). Araştırmanın örneklemini, evren içerisinde bulunan öğretmenlerden basit seçkisiz örnekleme yöntemine göre seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün bulunmasına yönelik çalışmanın tamamlanması neticesinde, araştırmanın en az 356 kişiden oluşması gerektiği tespit edilmiştir. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu (MTÖ-EF) ve örgütsel sessizlik düzeyini ölçmek için Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Anketi yanıtlayan öğretmenlerin demografik dağılımlarını tayin etmek için frekans analizi uygulanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerini analiz etmek için aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır, parametrik test varsayımlarını sağlayan farklı iki grup ortalamalarının incelenmesi için t testi analizi kullanılmıştır. Üç ve üstü grupların testi için ise varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Örgütsel tükenmişlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında ilişkiyi analiz etmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin en yüksek

‘duygusal tükenme’ boyutunda ve en düşük ‘duyarsızlaşma’ boyutunda tükenmişlik düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin en fazla ‘yönetmel’ alt boyutunda en az ‘örgüt kültürü’ ve ‘baskı grupları’ alt boyutunda sessizlik düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizliklerinin ‘az’ düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları sahip oldukları çocuk sayısına, mezun oldukları okul türüne, mesleki kıdeme, maaş dışında gelir durumuna bağlı olarak değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete, yaşa, medeni duruma, mezun oldukları okul türüne, branşa, mesleki kıdeme ve evlerinin kendilerine ait olma durumuna bağlı olarak değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiye göre, öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetmel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanları da artmakta; duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetmel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanları da artmakta; kişisel başarı düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetmel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanları azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel tükenmişlik, örgütsel sessizlik, öğretmen.
Sayfa Adedi : xviii + 132
Danışman : Prof. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE
ORGANIZATIONAL BURNOUT AND ORGANIZATIONAL SILENCE
OF TEACHERS
(Master Thesis)**

Çiğdem Güven
GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES
July 2021

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the organizational burnout and organizational silence levels of teachers working in secondary schools, to determine the relationship between the teachers' organizational burnout and organizational silence, according to their perception, and to examine them according to some variables. The research is in correlational survey model. The population of the study consists of secondary school teachers working in state schools affiliated to the Ministry of National Education in the second semester of the 2018-2019 academic year in Keçiören, Altındağ in Ankara province. There are 3.431 teachers working in the schools of Keçiören and there are 51 secondary schools and 1.338 teachers working in the schools of Altındağ (Ankara Provincial Ministry of National Education, 2018). The sample of the study consists of the teachers selected according to the simple random sampling method from the teachers in the universe. As a result of the completion of research, to find out the sample size, it is determined that the research should be consisted of at least 356 people. In the study, to measure teachers' organizational burnout according to their perceptions, Maslach Burnout Inventory Educator Form is used and to measure the level of their organizational silence, Organizational Silence Scale is used. SPSS 20.0 package program is used for data analysis. To find out the demographic distribution of the teachers who have answered the survey, frequency analysis is applied. Moreover, to analyze the of organizational silence and organizational burnout according to their perception arithmetic mean and standard deviation are calculated. In order to examine the two different group average that provide parametric test hypothesis, t test analysis is used. For the groups consist of three or more than three, analysis of variance is applied. In order to analyse the relationship between the subdimension of organizational burnout and organizational silence, correlational analysis is used. According to the results obtained

from the research, it comes into view that the teachers have the highest burnout level in the "emotional exhaustion" dimension and the lowest in the "depersonalization" dimension. It has been observed that teachers have the highest level of silence in the 'administrative' sub-dimension and the least in the 'organizational culture' and 'pressure groups' sub-dimensions. However, according to teachers' perceptions, organizational silence was found to be at the level of 'less'. Teachers' perceptions of organizational burnout sub-dimensions vary depending on the number of children they have, the type of school they graduate from, their professional seniority, and their income other than salary. Teachers' perceptions of organizational silence sub-dimensions vary depending on gender, age, marital status, type of school they graduated from, branch, professional seniority, and home ownership. According to the relationship between teachers' perceptions of organizational burnout sub-dimensions and their perceptions of organizational silence sub-dimensions, as the teachers' level of emotional exhaustion increases, individual silence, administrative silence, organizational culture, colleagues, and pressure groups' scores increase; As the level of depersonalization increases, the scores of individual silence, administrative silence, organizational culture, colleagues, and pressure groups also increase; as personal success levels increase, scores of individual silence, administrative silence, organizational culture, colleagues, and pressure groups decrease.

Key Words : Organizational burnout, organizational silence, teacher.

Page Number : xviii + 132

Supervisor : Prof. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xviii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Sayıtlar	7
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Tanımlar.....	8
BÖLÜM II.....	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. Örgütsel Tükenmişlik Kavramı	9

2.2. Örgütsel Tükenmişlik Modelleri.....	10
2.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	10
2.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	11
2.2.3. Freudenberger Tükenmişlik Modeli	12
2.2.4. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	12
2.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli	13
2.2.6. Pines Tükenmişlik Modeli	14
2.2.7. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	14
2.2.8. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	16
2.3. Örgütsel Tükenmişliğin Belirtileri.....	16
2.4. Örgütsel Tükenmişliğin Nedenleri.....	17
2.4.1. Örgütsel Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri.....	17
2.4.2. Örgütsel Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri.....	19
2.5. Örgütsel Tükenmişliğin Sonuçları.....	20
2.6. Örgütsel Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri.....	21
2.6.1. Örgütsel Tükenmişlikle Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	21
2.6.2. Örgütsel Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele Yöntemleri	23
2.7. Öğretmenlik Mesleğinde Örgütsel Tükenmişlik	25
2.8. Örgütsel Sessizlik Kavramı	26
2.9. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	28
2.9.1. Bekleyiş Teorisi	28
2.9.2. Sessizlik Sarmalı.....	29
2.9.3. Fayda-Maliyet Analizi	30
2.9.4. Kendini Uyarlama.....	31
2.10. Örgütsel Sessizlik Türleri	32
2.10.1. Kabullenici Sessizlik	32

2.10.2. Korunmacı Sessizlik.....	32
2.10.3. Korumacı Sessizlik	33
2.11. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	33
2.12. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	34
2.12.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri.....	35
2.12.2. Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri.....	36
2.12.3. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri.....	37
2.12.4. Örgütsel Sessizliğin Ulusal ve Kültürel Nedenleri	39
2.13. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	40
2.14.Yapılan Araştırmalar.....	41
2.14.1. Örgütsel Tükenmişlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	41
2.14.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	43
BÖLÜM III	46
YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırmanın Modeli.....	46
3.2. Evren ve Örneklem	46
3.3. Veri Toplama Araçları.....	50
3.3.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri- Eğitici Formu	50
3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	51
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	52
BÖLÜM IV	56
BULGULAR	56
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	56
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	58
4.2.1 Cinsiyetin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	59
4.2.2 Yaşın Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	60

4.2.3 Medeni Durumun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	61
4.2.4 Sahip Olunan Çocuk Sayısının Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi ..	62
4.2.5 Eşin Çalışma Durumunun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	64
4.2.6 Mezun Olunan Okul Türünün Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi...	65
4.2.7 Branşın Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	66
4.2.8 Mesleki Kıdemin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	68
4.2.9 Aylık Gelir Durumunun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	69
4.2.10 Maaş Dışında Gelir Durumunun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	71
4.2.11 Evin Kendine Ait Olma Durumunun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	72
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	73
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	77
4.4.1 Cinsiyetin Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi	77
4.4.2 Yaşın Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi.....	78
4.4.3 Medeni Durumun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi.....	79
4.4.4 Sahip Olunan Çocuk Sayısının Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi	79
4.4.5 Eşin Çalışma Durumunun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi.....	80
4.4.6 Mezun Olunan Okul Türünün Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi.....	81
4.4.7 Branşın Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi	83
4.4.8 Mesleki Kıdemin Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi	84
4.4.9 Aylık Gelir Durumunun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi	85
4.4.10 Maaş Dışındaki Gelir Durumunun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi.	86
4.4.11 Evin Kendisine Ait Olma Durumunun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi.....	87
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	87
BÖLÜM V	90

TARTIşMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	90
5.1. Tartışma	90
5.1.1 Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Tartışma.....	90
5.1.2 Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Tartışma.....	92
5.1.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma	98
5.1.4 Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma	100
5.1.5 Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Tartışma	109
5.2. Sonuçlar.....	111
5.3. Öneriler	112
KAYNAKLAR.....	115
EKLER.....	124
EK 1	125
EK 2	129
EK 3	130
EK 4.....	131
ÖZGEÇMİş	132

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Çocuk Sayısı, Eşin Çalışıp Çalışmama Durumu, Eğitim, Branş, Mesleki Kıdem, Aylık Gelir Durumu, Maaş Dışında Gelir Durumu, Evin Kendine Ait Olup Olmamasına İlişkin Dağılım	49
Tablo 2. MTE-EF Puanlama Anahtarı	53
Tablo 3. Verilerin Normallik Analizi	54
Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri	57
Tablo 5. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete göre t-Testi Sonuçları	59
Tablo 6. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları	60
Tablo 7. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları	61
Tablo 8. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Çocuk Sayısına Göre ANOVA Sonuçları	62
Tablo 9. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Eşin Çalışma Durumuna göre t-Testi Sonuçları	64
Tablo 10. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Mezun Olduğu Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları	65
Tablo 11. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Branşa Göre ANOVA Sonuçları	67
Tablo 12. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	68
Tablo 13. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Gelir Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları	70

Tablo 14. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Maaş Dışında Gelir Sahibi Olma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları	71
Tablo 15. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Ev Sahibi Olma Durumuna göre t-Testi Sonuçları	72
Tablo 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	74
Tablo 17. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete göre t-Testi Sonuçları.....	77
Tablo 18. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları	78
Tablo 19. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma göre t-Testi Sonuçları ..	79
Tablo 20. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre ANOVA Sonuçları	80
Tablo 21. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Eşin Çalışma Durumuna göre t-Testi Sonuçları	81
Tablo 22. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Seviyesine Göre ANOVA Sonuçları	82
Tablo 23. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Branşa Göre ANOVA Sonuçları	83
Tablo 24. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	84
Tablo 25. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Gelir Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları	85
Tablo 26. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Maaş Dışında Gelir Sahibi Olma Durumuna göre t-Testi Sonuçları	86
Tablo 27. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Ev Sahibi Olma Durumuna göre t-Testi Sonuçları	87
Tablo 28. Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Pearlman ve Hartman'ın Örgütsel tükenmişlik modeli.....	15
Şekil 2. Örgütsel sessizliğin sonuçları	41



SİMGELER VE KISALTMALAR

ÖSÖ	Örgütsel Sessizlik Ölçeği
ÖTÖ-EF	Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Eğitici Formu



BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumuna, araştırmanın amacına, önemine, varsayımlara, kapsam ve sınırlılıklara, araştırmada kullanılan tanımlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem durumu

Süratle değişen ve gelişme gösteren toplumda öğretmenlerin iyi ve başarılı olmaları bununla birlikte bu değişimlere aynı süratle ayak uydurmaları beklenir. Öğretmen, eğitim öğretim sürecinde bir sınıftaki en önemli kişidir ve eğitimde beklenen hedeflere ulaşılması kaynakların iyi öğretmenler tarafından doğru bir şekilde kullanılması ile gerçekleşebilir. Sümbül (2006)'ün yaptığı çalışmaya göre nitelikli bir öğretmende; eğitim-öğretim yaşantısında mesleki çalışmalarından haz alabilmek, baskı dolu okul atmosferine dayanabilmek, okul içinde olduğu gibi okul dışında da diğer insanlarla iletişim kurabilmek, öğrenciler ve veliler için eğitim şartlarını iyileştirebilmek, karşılaştıkları sorunları çözebilmek için önerilerde bulunabilmek, sorumlu ve kararlı olabilmek gibi özellikler olmalıdır (s. 338). Işıktaş (2015)'ın yapmış olduğu çalışmada nitelikli bir öğretmenin eğitim-öğretim sürecindeki mesleki koşulların her durumunda sabır göstermesi, şahsi duygularını kontrol altına alabilmesi bununla birlikte her seviyede anlayış gösterebilme özelliğine sahip olabilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (s. 126). Bahsi geçen durumlar dikkate alındığında öğretmenlerin özellikle ruh sağlıklarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak stres, insanların yaşadıkları ortamın ve mesleki hayatlarının tesiri ile vücutlarında oluşan özel biyo-kimyasal salgıların, insanların bulundukları ortam ve koşullara uyum sağlaması için zihinsel ve fiziksel olarak harekete geçmesi şeklinde tanımlanır (Eren, 2015, s. 292). Çalışma yaşamı içinde kişilerin stres yaşamaları

kaçınılmazdır. Cemaloğlu (2007)'nin çalışmasında ifade ettiği gibi toplumsal davranışların değişmesi, bireyler arasında problemler yaşanması, iş hayatında ön plana çıkma yarışının artması, mesleki tatminin sağlanamaması, bireylerin psikolojik sorunlar yaşamasına ve stres algılarının yükselmesine sebep oluşturmaktadır (s. 466). Yapılan bazı araştırmalar öğretmenlik mesleğinin yoğun stres altındaki meslek grupları arasında yer aldığını göstermektedir (Özdemir, Sezgin, Kaya ve Recepoğlu, 2011, s. 409).

Öğretmenlerin genel anlamda başka meslek gruplarında görev yapan bireylerin yaşadığı ortalama stresten daha fazla stres yaşadıkları kabul görmektedir. Çünkü eğitim sürecinde “öğrenci-öğretmen ve okul-aile çatışmaları, öğrencilerin disiplin sorunları, aşırı kalabalık sınıflar ve yetersiz fiziki koşullar, fazla bürokratik iş, düşük ücret, terfi etme güçlükleri, toplumun eleştirileri, toplum desteğinin az olması, sosyal ve politik güçlerin eğitim kurumları üzerindeki baskıları, ödüllendirme ve kurumda karar sürecine katılımın yetersiz olması” gibi sorunlar bulunmaktadır (Çokluk, 1999, s. 3).

Öğretmenler çalışma hayatlarında, idarecileri, iş arkadaşları, öğrencileri, öğrencilerin anne-babaları ve okul çalışanları ile iyi ilişkiler içerisinde bulunmalıdır. Çalışma ortamında birçok farklı kişi ile etkileşim içerisinde olması gereken öğretmenler devamlı olarak bu kişilerle bir arada bulunmak zorundadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007, s. 466). İletişimin son derece önemli olduğu öğretmenlik mesleğinde, yaşanan stresler neticesinde sessizlik yaşanması kaçınılmaz bir son olarak öngörülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin karşılaştıkları olaylar çerçevesinde sessiz kalmayı benimsedikleri ve konuşmadıkları belirtilmektedir (Cemaloğlu, Yenel, 2017, s. 305).

Ortak amacı yerine getirmek için bir arada bulunan çalışanların sessizleşme sebepleri, nasıl çevrelerine karşı tepkisiz oldukları ve hangi konularda daha çok sessiz kaldıkları, bulundukları ortamda hangi mesele ve sorunları kime anlattıkları, mesele ve sorunları kiminle paylaşacaklarını nasıl belirledikleri, tepkisizliğin nasıl fark edilebileceği gibi konuların daha şeffaf ve anlaşılır hale gelmesi gerektiği düşünülmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1454). Örgütlerde yenilenmenin ve gelişmenin önünde engel olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin anlaşılması, örgütlerde sessizlik ikliminin önüne geçilmesi için gayret edilmesi ve işgörenlerin rahatça konuşabilecekleri ortamların oluşması konusunda çaba gösterilmesi önemlidir (Aras, Bayraktaroğlu, Karakiraz, Kutanis, 2016, s. 69).

Yapılan araştırmalar çoğu çalışanların, çalıştıkları ortam içinde var olan problemlerin farkında olmalarına rağmen, kişisel ve örgütsel sebeplerden ötürü ses çıkarmamayı tercih ettiklerini vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.707). akıcı (2007), örgütlerde sessizliği “alışanların iyileşme ve gelişme amacıyla iş yerleriyle ilgili teknik veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi” şeklinde tanımlamaktadır (s. 149).

Örgütsel sessizliğin konu edildiği alışmalar (Aktaş ve şimşek, 2014; Bildik, 2009; Cemaloğlu, Daşçı ve şahin, 2013; Ceviz, 2017; akıcı ve akıcı, 2007; akıcı, 2008; Daşçı, 2014; Dönmez, 2016; Kahveci ve Demirtaş, 2013a; Kahveci ve Demirtaş, 2013b; Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018; Nartgün ve Kartal, 2013; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015; Yanık, 2012; Yenel, 2016) yapılmıştır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik davranışının yüksek düzeyde yaşandığı ortaya konmuştur (akıcı, 2008, s.130). Araştırmalara göre en çok sessiz kalınan konular “etik konular ve sorumluluklar, yöneticilerin yetersizliği, düşük performansı ve yanlış tutum ve davranışları, çalışanları performansı ve yetersizlikleri, kurumu iyileştirme çabaları, çalışma koşulları ve olanakları” şeklinde sıralanabilir (akıcı ve akıcı, 2007, s.394). Örgütsel iletişim ortamının değerlendirildiği çalışmalarda, işgörenlerin genellikle olumsuz olarak algılanacak ya da örgütsel hiyerarşide kendilerini zora sokacak bilgileri paylaşma konusunda isteksiz oldukları belirtilmiştir (şimşek ve Aktaş, 2015, s.85).

Literatürde sessizliği ortaya koyan bazı nedenler başlıklar altında açıklanmıştır. Bu nedenler bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler şeklinde incelenmektedir. Bireysel nedenleri “deneyim eksikliği, düşük pozisyon, dış kontrol odaklı olma, düşük düzeyde kendine saygı duyma, yüksek düzeyde iletişim endişesi, yüksek düzeyde kendini uyarılma iken, örgütsel nedenler; haksızlık kùltürü, sağır kulak sendromu, itaat kùltürü, sessizlik iklimi ve hiyerarşik yapı” oluşturmaktadır. Sosyal nedenleri de “sosyal yalıtım, ilişkilere zarar verme korkusu, sorunlu biri olarak algılanma korkusu, açıkça konuşmanın fayda vermeyeceği inancı” gibi faktörler oluşturmaktadır (akıcı, 2010, s.20). Çalışanların tükenmişlik durumları da örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasına neden olan örgütsel ve bireysel faktörler arasında görülebilmektedir (Aktaş ve şimşek, 2015, s.206).

Örgütsel sessizliğin örgütsel gelişimi etkileyen önemli bir sorun olduğu görölmektedir. Daşcı (2014)’ ya göre örgütsel sessizlik “örgütte farklı düşünce ve fikirlerin ortaya çıkmasını, bunların analizini, geri bildirimini ve etkili karar alma sürecini olumsuz yönde

etkilemektedir” (s.29). Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde “çalışanların bundan olumsuz etkilenmesiyle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısında azalma, çalışanların güdülenmelerinin ve performanslarının düşmesi, tükenmişlik duygusu ve örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmemesi gibi sorunlar oluşabilir, bu sorunlar, beraberinde örgüt için yeni fırsatların kaçırılmasına dolayısı ile örgütün verimliliğinin azalması” durumuna neden olabilmektedir (Gencer, 2018, s.3).

Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sessizlik; örgütte bilgi alışverişinin azalmasına, öğretmenlerin istenmeyen davranışlar geliştirmelerine, psikolojik sorunlar yaşamalarına, verimlerinin azalmasına, dedikodunun artmasına, işlerin yavaşlamasına, performans ve sinerjinin engellenmesine, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlamasına ve çalışanı mutsuz kılmasına neden olmaktadır (Bayram, 2010, s. 84; Bowen ve Blackmon, 2003, s.1394; Çakıcı, 2008, s. 131; Gambaratto ve Cammozzo, 2010, s.166; Özgan ve Külekçi, 2012, s. 43).

Örgütsel sessizlik düzeyi yüksek olan örgütlerdeki çalışanların işle ilgili stres düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Uzun süreli yaşanan stresin bireyde tükenmişliğe sebep olması bu durumun sessizliğin ortaya çıkmasında bir etken olduğunu düşündürmektedir. Tükenmişlik çalışanları etkilediği kadar örgütleri de etkileyen ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir durumdur. Özellikle yüz yüze iletişimde bulunulan insanlara karşı pozitif olmayan davranışlar gösterme, insanlarla ilişkilerde bozulma, başkalarının bulunduğu ortamlara girmeye çekinme (Arı ve Bal, 2008, s. 141) ve dolayısıyla örgütsel sessizliğe neden olma, tükenmişliğin organizasyonları etkileyen ve mutlak suretle dikkate alınması ve üstesinden gelinmesi gereken bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

Tükenmişlik (Burnout) kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmış ve “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974, s. 159). Maslach ve Jackson’a göre de “organizmanın fiziksel olarak bitkin ve yorgun düşmesi, yaşananlara karşı umutsuzluk ve çaresizlik hissetmesi, iş hayatına, çevreye ve yaşamaya karşı organizmanın olumsuz tutumlar göstermesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99).

Öğretmenlerin meslekleri gereği yüklendikleri görev ve sorumluluklar neticesinde bu sendroma yakın olduklarını düşünüldüğünden tükenmişlikleri incelemek üzere birçok araştırmaya konu olmuştur. Literatür incelendiğinde yurtdışında konu hakkında daha çok

araştırma olmasına rağmen ülkemizde konu ile ilgili araştırmaların son yıllarda artış gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel tükenmişliğin konu edildiği çalışmalar (Alanoğlu, 2019; Altan ve Pehlivan, 2019; Aktaş ve Şimşek, 2015; Aydoğan, Basım ve Çetin 2011; Aydoğdu, 2014; Bayat, 2015; Boyraz, 2015; Burulday, 2018; Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Cinay, 2015; Çitli, 2015; Demir Polat, 2018; Gün, 2015; Kahya, 2015; Kayabaşı, 2008; Kır, 2018; Opak, 2019; Öztürk, 2015; Terkeş, 2015; Yıldırım, 2019; Yıldız Yüksel, 2017) yapılmıştır.

Tükenmişlikle ilgili bugüne kadar yapılmış olan araştırmalar, tükenmişliğin sık görülmesinde çalışma yaşamının ve koşulların etkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmaların ayrıntısına bakıldığında, tükenmişliğe neden olan faktörlerin kişinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi kişinin çalıştığı yerdeki çevresel faktörlerden de kaynaklanabildiği görülmektedir. Bunlarla birlikte, öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına sebep olan durumlardan bazılarının sınıflardaki öğrenci sayısının fazla oluşu, gelir darlığı, velilerle yaşanan iletişim sorunları, evrak ve kırtasiye işleri, tacizler, diğer öğretmenler ve yöneticilerle yaşanan sorunlar, ailevi problemler, sağlık sorunları örnek gösterilmiştir (Campell' den aktaran Demir Polat, 2018, s.20).

Tükenmişlik yaşayan kişi hem bireysel olarak durumdan etkilenmekte hem de görev yaptığı örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Çeşitli sebeplerle tükenmişlik yaşayan çalışanlarda fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtiler gözlenebilir. Bunlar arasında; baş ağrısı, uyku düzeninde bozulmalar, bitkinlik, halsizlik, çaresizlik, ümitsizlik, depresyon, unutkanlık, başarısızlık hissi, dikkat eksikliği, işe geç gitme veya işten ayrılma gibi belirtiler sayılabilmektedir (Leiter ve Maslach, 1988; Maslach ve Jackson, 1981; Perlman ve Hartman, 1981). Bu belirtileri gösteren öğretmenler kendileriyle veya örgütleriyle ilgili sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. Yorgunluk, mesleki tatminsizlik, düşük verim, psikolojik sorunlar, performansta azalma, mesleki gelişimde gerileme ve iletişim sorunları ortaya çıkmakta ve bu zorluklarla hem öğretmenler hem de okullar mücadele etmek durumunda kalabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009; Fırat, 2015; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Öğretmenlerin karşı karşıya kaldığı sorunlardan dolayı maruz kaldıkları tükenmişlik, sadece kendilerini etkilememekte, aynı zamanda öğrenciyi, veliyi yani birçok kişiyi de yakından ilgilendirmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin yaşadıkları tükenmişliğin üzerinde daha fazla durulması ve araştırılması gerekmektedir.

Bireylerin iş süreçlerine olan katılımlarını olumsuz etkileyen tükenmişliğin sonuçlarından birinin de örgütsel sessizlik olduğu düşünülmektedir. Literatürde her iki konuyu ayrı ayrı

ele alan ve başka konularla ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Eğitim alanında yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin örgütsel tükenmişliğe etkisinin incelendiği ve araştırmadaki değişkenlere göre oldukça sınırlı sayıda değişkenler üzerinde araştırma yapıldığı görülmüştür. Bu araştırmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki bazı değişkenlere göre incelenecek ve alana katkı sağlanacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, ortaokullardaki öğretmenlerin örgütsel tükenmişlikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt problemlere ilişkin cevaplar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik algılarına ilişkin düzeyleri ile; a)cinsiyetleri, b)yaşları, c)kıdem durumları, d) eğitim durumları, e) branşları, f)medeni durumları, g) sahip oldukları çocuk sayısı, h)eşlerinin çalışıp çalışmaması, ı)aylık gelir durumu, i)maaş dışında gelirin olup olmaması, j) evin kendilerine ait olup olmamasına göre, anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin düzeyleri ile; a)cinsiyet, b)yaş, c)kıdem durumu, d) eğitim durumu, e) branşları, f)medeni durumları, g) sahip oldukları çocuk sayısı, h)eşlerinin çalışıp çalışmaması, ı)aylık gelir durumu, i)maaş dışında gelirin olup olmaması, j) evin kendilerine ait olup olmamasına göre, anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik algılarına ilişkin düzeyleri ile örgütsel sessizlik algılarına ilişkin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın sonuçlarının ortaokul öğretmenlerinin örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin algılarının ne düzeyde olduğu, örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin hangi demografik değişkenlere göre

farklılaştığı, örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair bulgular ortaya koymaktadır. Bu bulgular öncelikle eğitim ve öğretimde etkin görevleri olan okul yöneticileri, öğretmenler, eğitim uzmanları, MEB yöneticileri ve aynı zamanda bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara önemli veriler sunmaktadır.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin saptanması ile, öğretmenlerin performansını önemli derece etkileyen bir sorun çeşitli yönleriyle ortaya konmuştur. Örgütsel tükenmişliğin ciddi boyutlara ulaşmadan gerekli tedbirlerin alınması, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi yönündeki engelin ortadan kaldırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin saptanması ile, okullardaki sessizlik iklimi ve öğretmenleri sessiz kalmaya iten durumlar ile ilgili tespitler sunularak okul yöneticileri başta olmak üzere konu ile ilgili kişileri bilgilendirecek veriler elde edilmiştir. Böylelikle hızla değişen ortamlarda değişime ayak uydurabilmek ve örgütün gelişimine katkıda bulunmak adına öğretmenlerin değerli görüşlerini örgütten esirgememeleri için gerekli tedbirler alınabilecektir.

Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel tükenmişlik ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı olmasının saptanması ile öğretmenlerin örgüt içerisindeki verimlerini önemli derecede etkileyen örgütsel sessizlik üzerinde örgütsel tükenmişliğin etkisi belirlenmekte ve ilgili eğitim araştırmacılarına farklı bakış açıları geliştirmelerinde yardımcı olabilecek veriler ortaya konmaktadır.

Araştırma genel olarak, öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ne durumda olduğunun, örgütsel sessizliğe sebep olan etkenlerin neler olduğunun anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

1.4. Sayıtlar

1. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek için yeterlidir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenler, veri toplama aracını samimiyetle cevaplamışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılı, Ankara ili sınırları içerisinde bulunan Keçiören ve Altındağ ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.
2. Araştırma, “Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Eğitici Formu” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” aracılığıyla elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Tükenmişlik: “Organizmanın fiziksel olarak bitkin ve yorgun düşmesi, yaşananlara karşı umutsuzluk ve çaresizlik hissetmesi, iş hayatına, çevreye ve yaşamaya karşı organizmanın olumsuz tutumlar göstermesi” (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99).

Örgütsel Sessizlik: “Çalışanların işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları” (Çakıcı, 2010, s. 10).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Tükenmişlik Kavramı

Toplumsal bir sorun olarak öneminin fark edilmesinin hemen ardından üzerine çok sayıda araştırma yapılan tükenmişlik kavramı ilk defa 1970'lerde Amerika'da, müşteri hizmetlerinde görev yapan kişilerin yaşadığı mesleki bunalımını belirtmek amacıyla kullanılmış ve 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır (Sürgevil, 2014, s.5).

Freudenberger tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlandırılmıştır (Freudenberger, 1974, s.159). Literatür taraması yapıldığında tükenmişliğin pek çok farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir.

Kişilerin güç kaynaklarının stres oluşturan şartlar neticesinde azalmasını açıklayan tükenmişlik durumu iş hayatının farklı dönemlerinde ortaya çıkabilmektedir (Torun, 1997, s.47). Edelwich (1980) tükenmişliği; “Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlanmıştır (Sürgevil, 2014, s.7). Tükenmişliğin bilhassa, desteğe gereksinimi olan ve destek vereni yan yana getiren mesleklerde görüldüğü ve bireysel stresten farklı olarak bireylerin iş yerlerindeki ilişkilerinden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Maslach, 2006, s.76).

İş hayatında tükenmişlik pek çok faktörden etkilenecek şekilde ortaya çıkan ve aynı zamanda pek çok istenmeyen durumun da sebebi olan bir olgudur. Sürgevil (2014)'e göre günümüzde en çok kabul edilen tanımlama, tükenmişlik üzerine çalışan araştırmacılar arasında en önemli isim olarak anılan Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach'a aittir

(s.11). Maslach (1986) bu kavramını, “bireyin çalışma yaşamında başarısızlığa neden olan bir duygusal tükenme ve duyarsızlaşma sendromu olarak tanımlamaktadır”. Maslach, tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyut altında incelemiştir (Ergin, 1992, s.143). Bahsi geçen alt boyutlar, bir başka ifadeyle tükenmişliği yaşayan kişinin yaşamında oluşan farklılaşmayı aşamalandırmaktadır. Yani kişi öncelikle kronik hale gelen yorgunluk yaşamaya başlar, arkasından yaptığı işten soğur, insanlardan uzaklaşmaya başlar ve son olarak yaptığı işle ilgili olarak yetersizlik duygusunu artan seviyelerde yaşar (Maslach ve Leiter, 1997, s.17; Maslach ve Zimbardo, 1982, s.3).

2.2. Örgütsel Tükenmişlik Modelleri

Örgütsel tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak alanyazın incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından birçok tükenmişlik modelinin ortaya atıldığı görülmektedir. Aşağıda başlıklar halinde bahsi geçen modellerden en yaygın olarak kabul görenleri üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik ile ilgili alana büyük katkısı olan Cary Cherniss, 1980 yılında kavramla ilgili olarak bir model oluşturmuştur. Cherniss modelinde tükenmişliği, “İşle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” şeklinde ifade etmektedir. (Yıldırım, 1996, s.4). Sürgevil (2014)’e göre bu modelde tükenmişlik başarısız başa çıkma stratejilerinin bir neticesi olarak görülmektedir.

Bu modelde; iş yükü, hizmet alan kişilerle gerçekleşen karşı karşıya ilişki içinde olma durumu, netleştirilmeyen hedefler, organizasyon içindeki uzlaşılamayan konular, negatif çalışma şartları, yardım ve yönlendirme eksikliği şeklindeki örgütsel faktörlerin, işgörenin kişilik yapısı, medeni durumunun ruh haline etkileri, kişinin kariyeri için koyduğu hedefler gibi bireysel faktörlerle etkileşim halinde olduğu ve bütün stres sebeplerinin zaman içerisinde tükenmişliği ortaya çıkardığını belirtilmektedir (Sılığ, 2003, s.12). Görüldüğü gibi bu modelde tükenmişliğe neden olan örgütsel, kişisel ve kültürel faktörler bulunmaktadır.

Cherniss'in tükenmişlik modeline göre kişiler, çalıştıkları örgütün taleplerinin öz kaynaklarını aşması durumunda bunu stres kaynağı olarak görüp bu durumu ortadan kaldırmayı seçer. Stres nedeni olan durumu ortadan kaldırma hususunda sonuç alamayan kişi bir sonraki adımda spor, meditasyon vb. yollarla üzerindeki baskıdan kurtulma yollarına başvurur ve böylelikle kendini ferahlatmaya çalışır. Bu şekilde de başarılı olmazsa, kişi duygusal ağırlığını hafifletmek için yaptığı iş ile psikolojik olarak bağlantısını koparmaya çalışır (Yıldırım, 1996, s. 4).

2.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'in modelinde tükenmişlik insanlara yardım sağlayıcı mesleklerde görev yapan kişilerde, çalışma şartlarının bir neticesi olarak ortaya çıkan "idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp" şeklinde tanımlanmaktadır (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.219).

Edelwich ve Brodsky'in modelinde tükenmişlik ilerleyen hayal kırıklığı olarak ele alınmaktadır (Ereş, 2017, s.534). Bu modelde araştırmacılar tükenmişliğin birbirini takip eden ve tespit edilebilir, belirli süreçlerden kaynaklandığını ortaya atmışlardır. Araştırmacılar tükenmişliğin; "idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma)" olarak dört aşamada ortaya çıktığını belirtmektedirler. (Sürgevil, 2014, s.39).

İdealistik coşku evresi çoğunlukla işe henüz başlanan dönemlerde karşılaşılan, kişinin enerji dolu, umutlu ve gerçeğe uygun olmayan beklentilerin olduğu aşamadır (Yıldırım, 1996, s.7). Bununla birlikte bireyin işe karşı motivasyonu yüksek ve kapasitesinin üzerinde hedefleri vardır (Ereş, 2017, s.534). Coşkunluk evresinde bir gayret uğraş veren birey yaşadığı hüsrana sonucu tükenmişlik sendromunun durgunluk evresine adım atar. Bahsi geçen sorun çoğunlukla meslek hayatına başladıktan sonraki bir yıl içerisinde ortaya çıkmaktadır (Baysal, 1995, s.28). Durgunluk evresinde kişinin dikkati, işle ilgili hedeflerinden ziyade daha çok maddi kazanç elde etmek, daha güzel yaşam sürdürmek, iş dışında kalan zamanları daha kaliteli geçirmek şeklinde yapılan iş haricindeki aktivitelere kanallene olmaktadır (Sılığ, 2003, s.13).

Engelleme evresinde çalışan ya hizmet sunduğu bireylerin ihtiyaçlarını gidermeyerek onları engeller ya da hizmet sunduğu bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için kendi ihtiyaçlarını yok sayar (Baysal, 1995, s.29). Çalışanların iş yaşamlarında devamlı olarak

engelleme yaşamaları onları çoğunlukla tükenmişlik durumunun en son evresine geçirecektir. “Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması” (Sılığ, 2003, s.14) olarak açıklanan ve çalışanların hizmet verdikleri kişilerle olan bütün ilişkilerine tesir eden apati evresinin en belirgin özellikleri “duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması” şeklindedir (Sürgevil, 2014, s.42).

2.2.3. Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından ‘mesleki bir tehlike’ olarak nitelendirilmiştir (Arı ve Bal, 2008, s.132). Freudenberger, beraber görev yaptığı çalışma arkadaşlarında aşamalı şekilde duygusal tükenme, güdülenme ve ilgi eksikliği olduğunu fark etmiş ve bu sorunu tükenmişlikle açıklamıştır (Ereş, 2017, s.532). Freudenberger tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak ifade etmiştir (Freudenberger, 1974, s.159).

Modele göre tükenmişliğin kişiden kişiye dereceleri değişme gösteren ve genellikle çalışma hayatına girmesinden itibaren yaklaşık bir yılda ortaya çıkan fiziksel ve davranışsal belirtileri bulunmaktadır. “Fiziksel belirtiler, bitkinlik ve yorgunluk, sık sık baş ağrısı şikâyeti, mide-bağırsak bozuklukları, uykusuzluk ve nefes darlığıdır. Davranışsal belirtiler, duygularını kontrol etmekte zorlanma, çabuk sinirlenme, aniden öfkelenme, kolay ağlama, en ufak baskıda kendini çok fazla sorumluluk hissetmedir” (Ereş, 2017, s.533).

2.2.4. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişliği “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan kişilerde görülen bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan sendrom” olarak ifade etmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2015, s.220). Maslach’a göre (1993) tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma alt boyutları ile temsil edilen ayrı bir sendromdur (Maslach ve Schaufeli’ den aktaran Ereş, 2017, s.533).

Tükenmişliğin bireysel boyutunu ifade eden duygusal tükenme, genellikle kişide başka bireylere fayda verirken, kendisinden beklentilerin fazlalığı yüzünden meydana gelen psikolojik yorgunluk halini temsil etmektedir (Baysal ve Girgin, 2005, s.2). Duyarsızlaşma boyutu, bireyin hizmet sunduğu veya ihtiyaçlarını giderdiği kişilere veya beraber çalıştığı iş arkadaşlarına karşı negatif, sert, küçümseyen, vurdumduymaz bir hal alması ve onlardan uzak durması şeklinde ifade edilirken aynı zamanda tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmektedir (Cemaloğlu, 2019, s.218). Kişisel başarıda azalma, “yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişiler arası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik algısında azalma gibi belirtilerle karakterize edilen kişisel başarı duygusu, en yalın haliyle ‘kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması’ nı ifade eder” (Sürgevil, 2014, s.68).

2.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Bu model Bandura’nın “kendini yeterli bulma/öz yeterlilik” modeli esas alınarak açıklanmaktadır. Meier’e göre (1983) tükenmişlik “Bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur” (Sürgevil, 2014, s.47-50).

Meier’in tükenmişlik modeli dört öge ile açıklanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, çalışma yaşantısı sonunda bireyin bilinmeyen veya bilinen hedeflerini tutturup tutturamayacağı ile ilgili ifadelerdir. Çalışma hayatının neticeleri ise kişinin yüklediği anlam bakımından bireyden bireye değişebilir. Çalışanların pekiştirme beklentilerinin gerçekleşmemesi kişinin işinden yana yaşayacağı memnuniyetsizliği ve dolayısıyla tükenmişliği de beraberinde getirecektir. Sonuç beklentileri, belirli neticelere sebep olan tutumlarla ilgili açıklamalar şeklinde ifade edilmektedir. Yani istek duyulan neticeleri elde etmek için ihtiyaç duyulan davranışlarla ilgili açıklamalardır. Yeterli olma beklentileri, Bandura (1977)’ye göre “yeterli olma, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak verimli davranışları yapmada, kişisel yeterlik beklentilerine işaret eder bununla birlikte sonuç ve yeterli olma beklentilerini ayırt etmenin önemini vurgular, çünkü bunların arasındaki fark ‘bilme’ ile ‘yapma’ arasındaki farktır”. Bağlamsal işleme süreci, kişi beklentilerini ne şekilde öğrenir ne şekilde gizli tutar ve ne şekilde değişikliğe uğratar suallerini aydınlatmaya özgü olan ve

bu modelin en sık görülenidir. Bağlamsal işleme “insanın bağlam içerisinde bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir ve bu süreci etkileyebileceği düşünülen bağlam örnekleri ise sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve inançlar olabilir” (Baysal, 1995, s. 25-26).

2.2.6. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik “bireyleri duygusal anlamda sürekli tüketen ortamların; bireylerin üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” şeklinde açıklanmaktadır (Sürgevil, 2014, s.43). Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutundan biri olan “fiziksel bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk, güçsüzlük ile açıklanmakta, ikinci boyutu duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı duygularını içermekte, üçüncü boyut zihinsel bitkinlik; bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi” şeklinde sıralanmaktadır (Sürgevil, 2014, s.43).

Pines’a göre “tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamıdır, bu noktada motivasyon düzeyi kavramı önemli bir yere sahiptir ve motivasyon düzeyi yüksek olan bireyler kendilerini sürekli baskı altında hissettiklerinde tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır” (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.219).

2.2.7. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982)’a göre, sık tekrarlanan duygusal strese karşı oluşturulan ve üç kısımdan oluşan bir tepkidir. Bahsi geçen aşamalar “duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki tepkilerdir” (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.219).

Bu modelde tükenmişlik stres durumunda ortaya çıkan bir tepkidir ve tükenmişliğin üç stres belirtisi bulunmaktadır. Bunlar “yorgunluk ve fiziksel semptomlara odaklı olan fizyolojik belirtiler, duygusal tükenme gibi tutum ve duygulara odaklı olan duyusal-bilişsel belirtiler, duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklı olan davranışsal belirtilerdir” (Sılığ, 2003, s.15; Baysal, 1995, s.29).

psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, birey işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir” (Sürgevil, 2014, s. 46-47).

2.2.8. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Model tükenmişliği, Ericson’un kişilik gelişim teorisini esas alarak açıklamıştır. Model, “kimlik-rol karmaşası, yeterlilik-yetersizlik aşaması, verimlilik-durgunluk aşaması ve yeniden oluşturma-hayal kurma aşaması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır” ve bunlar (Baysal, 1995, s. 22-23-24):

1. Kimlik-Rol Karmaşası Aşaması: Kişinin kendisine uygun bir mesleğe karar vermesi genç için kritik bir dönemdir. Bu aşamayı başarılı bir şekilde tamamlayamama, gelecekte meslek yaşamında bireyin rol karmaşası yaşamasına neden olmakta ve bu da kişinin ileride tükenmişlik yaşaması için uygun bir alt yapının hazırlanması anlamına gelmektedir.
2. Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması: Bu aşamada birey profesyonel bir kimlik geliştirir ve “işinde nasıl daha iyi olur?” sorusu ile ilgilenir. Bunu anlamak için ise kendisini diğer meslektaşları ile karşılaştırır. Yeterlilik ise kişinin işinde iyi olduğunu bilmesiyle kendisini değerli hissetmesini sağlamaktadır.
3. Verimlilik-Durgunluk Aşaması: Kişi ilk kez ciddi olarak kariyeriyle kişisel mutluluk arasındaki ilişkiyi incelemeye başlar. Yetenekleri ortaya koyabilecek bir ortam yoksa kişide bir boşluk hissi oluşur. Bu duygu da tükenmişlikle bağlantılıdır.
4. Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması: Bu aşamada kişi amacını sorgulamaya başlar. Meslekten memnuniyetsizlik, işin monotonlaştığı düşünceleri ve stres görülebilir. İncinilebilirlik ve ölüm korkusu ile karakterize olan klasik bir orta yaş krizi oluşmuştur. Meslekle ilgili bir hayal kırıklığı yaşanır. Bu duygu sonunda kişi mesleğin amaçlarını yeniden tanımlamayı başarabilir. Yapamaz ise sonuç ya meslekten uzaklaşma ya da tükenmişlik yaşama şeklinde olabilir.

Buraya kadar tükenmişlik ile ilgili kavramı açıklamaya çalışan ve en yaygın kabul gören modellerden bahsedilmiştir. Bu modeller içinde de araştırmamıza yön veren model Maslach tükenmişlik modelidir. Modellerde de açıklandığı üzere tükenmişlik belirli aşamalar şeklinde ilerleyen, çalışan ve örgüt için tehlikeli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişlik durumu ortaya çıkmadan önce göstereceği belirtileri fark etmek bu noktada ciddi önem arz etmektedir. Bir sonraki bölümde tükenmişliği belirtilerinden bahsedilecektir.

2.3. Örgütsel Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişliği ortaya koyan birtakım belirtileri söz konusudur. Tükenmişlik belirtileri fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir (Sürgevil, 2014, s. 31).

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri “Yorgunluk ve bitkinlik hissi, zor iyileşen soğuk algınlığı ve grip, baş ağrıları, sindirim sistemi rahatsızlıkları, uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybı, uyuşukluk, deri şikayetleri, genel ağrılar ve sızılar, yüksek kolesterol, kalp rahatsızlıkları” (Çam, 1991, s. 9) şeklinde sıralanabilir.

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri “Çabuk öfkelenme, işten uzaklaşma, alıngan olma, iş doyumsuzluğu, işe devamsızlık veya geç kalma, ilaç ve alkol kullanma eğilimi, kendine güvende azalma, aile çatışmaları, işe kapanma, suçluluk hissi, unutkanlık, rol çatışması, işleri erteleme, başarısızlık, hizmet verilen kişilere tek tip davranma” (Sılığ, 2003, s.28-29) şeklinde sıralanabilir.

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri “Diğer insanları eleştirme, duygusuzca davranma, insanlarla ilgilenmeme, düşük kişisel başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, zayıf konsantrasyon, alınganlık, yabancılaşma, tek başına kalma” (Izgar, 2000, s.25) duygularını içerir.

Tükenmişliğin yukarıda sıralanan belirtilerinin ortaya çıkması ile çalışan kendisi veya çalışanın çevresindeki kişiler, örgüt yöneticileri durumu fark edip gerekli tedbirleri almalıdır. Gerekli tedbirlerin alınabilmesi için tükenmişliğin nedenlerinin bilinmesi oldukça önemlidir. Bir sonraki bölümde tükenmişliğin nedenlerinden bahsedilecektir.

2.4. Örgütsel Tükenmişliğin Nedenleri

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin bireysel ve örgütsel başlıkları altında toplanabilecek pek çok sebebi olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu bölümde tükenmişliğin önce bireysel sonra da örgütsel nedenleri ayrı başlıklar altında bahsedilecektir.

2.4.1. Örgütsel Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri

Bireysel faktörler, kişinin tükenmişlik yaşamasına sebep olan çevresel etkenlerin tesirinde kalışını kimi zaman azaltıcı kimi zaman arttırıcı bir özelliğe sahip olması nedeniyle önemli değişkenlerdir. Başka bir deyişle “Çalışanları tükenmişliğe sürükleyecek faktörlerin hâkim olduğu örgüt ortamı farklı kişilikteki bireyleri farklı etkileyecektir. Çalışan, bu olumsuz faktörlerin etkisini kişisel özellikleri sayesinde yok sayabilir ya da daha az etkilenebilir, kimisi için algılanan olumsuzluk daha ciddi olabilir ve daha fazla etkilenebilir.” (Sürgevil, 2014, s.77).

Bireysel faktörler genel anlamda aşağıda açıklamalarına yer verilen paragraflar altında toplanabilir (Sürgevil, 2014, s. 78-86).

Kişinin beklenti düzeyi ile ilgili olarak; “Eğer insanın beklentileri gerçekten olabileceklerin üzerindeyse ve kişi kendi kafasındaki bu amaca ulaşmaya çalışmakta ısrar ediyorsa huzursuzluk ve sıkıntı yolda demektir. İçinde bir yerlerde yoğun çatışmalar yaşamaktadır. Bunun kaçınılmaz sonucu ise öz kaynaklarının, yaşam enerjisinin ve işlev görme yeteneğinin tükenmesidir” (Tümkaya, 1996, s. 15) söylenebilir.

Kişilik yapısı (A Tipi Kişilik/ B Tipi Kişilik) ile ilgili olarak; “A tipi kişilik Freudenberger (1974) tarafından potansiyel bir ‘tükenmişlik’ tipi olarak tanımlanmaktadır” (Sılığ, 2003, s.23). A tipi karakter özelliğinde olan bireyler toplumsal iletişimlerini mümkün olduğunca düşük seviyede tuttukları için, çevrelerinden aldıkları sosyal destek seviyeleri azalmakta bununla birlikte çalışma hayatının baskısı ile mücadelede başarı oranları düşmekte ve nihayetinde tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Baysal, 1995, s.36).

İç veya dış kontrol odağına sahip olma ile ilgili olarak; “Tükenmişlik dış kontrol odaklı olan bireylerde, iç kontrol odaklı olan bireylere kıyasla daha yüksektir” (Sürgevil, 2014, s.80) denebilir.

Kendine yeterlilik fikri bireyin kendine güvenmesini ve ihtiyaçlarını gidermesi bakımından başka kişilere göre daha düşük seviyede bağımlı olmayı ifade eder. “Kendisine güvenmeyen, sahip olduğu niteliklerin önemli ve değerli olduğuna inanmayan bireyler için; olaylar karşısında yaşanabilecek stres, onları daha da çaresiz bırakıp tükenmişlik yaşama olasılıklarını artırabilecektir” (Sürgevil, 2014, s. 81).

Tükenmişliğin bireysel faktörlerinden biri cinsiyettir. “Yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir” (Ereş, 2017, s.537). “Tükenmişlik düzeyinin, genç çalışanlar arasında yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Burada yaşın etkisi ile bireylerin daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe dirençli oldukları anlaşılmaktadır” (Sılığ, 2003, s.24). “Evli olan çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmalarının altında; evliliklerin kişileri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden olgun hale getirmesi, eş ve çocuklarla ilgilenmenin kişiyi daha tecrübeli kılması, aile üyelerinin desteğinin çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmada yardımcı olması nedenleri yatmaktadır” (Sürgevil, 2014, s.87). Cemaloğlu’na (2019) göre çalışanların eğitim durumları ile tükenmişlik arasında doğru orantılı bir bağlantıdan söz edilmektedir (s.223).

2.4.2. Örgütsel Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri

Kişinin yaptığı iş ve örgüt ortamı da tükenmişliğe neden olabilmektedir. Birçok araştırmacı tarafından çalışılan tükenmişlik ile diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişki farklı başlıklar altında açıklanmıştır (Kervancı, 2013, s.26). Tükenmişliğe sebep olan çevresel faktörler “aşırı iş yükü, çalışma saatlerinin uzunluğu, iş ortamındaki iletişim örüntüsü, sosyal destek, rol karmaşası, iş ilişkileri, rol belirsizliği, iş yerinin fiziki koşulları, ilerleme fırsatlarının olmaması, idari baskı, yetersiz ücret, örgüt içinde kararlara katılamama, özerkliğin olmaması, ailesel nedenler” şeklinde sıralanmaktadır (Sılığ, 2003, s.25). Bu araştırmaya konu olan tükenmişliğin örgütsel nedenleri Maslach ve Leiter (1997) tarafından tavsiye edilen “iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler” sınıflamasıdır (Sürgevil, 2014, s.90).

İş yükü örgüt bakımından verimliliği; kişi bakımında sarf edilen vakit ve enerjiyi açıklamaktadır (Sürgevil, 2014, s. 91). Verilen süre içinde işin bitirilmesi gerektiği algısı ve bunun için fazla çalışma zorunluluğu ile bu işi yerine getirebilmede gerekli beceri yoksunluğu algısı, en çok belirlenen tükenmişlik öncülüdür (Ereş, 2017, s.535).

Bireyin işi üzerinde elinde bulundurduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme” imkanıdır (Çiftçi ve Saruışık, 2015, s.221). Kişinin işi üzerinde yeterli seviyede hakimiyeti olmadığı duygusunu ortaya çıkaran kavramlar rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Tükenmişliğin öncülleri olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasına yönelik farklı örgütsel amaçları olan örgütlerde yapılan çalışmalar da rol belirsizliği ve rol çatışmasının tükenmişliğin öncülü olduğunu belirlemiştir (Ereş, 2017, s.535).

Ödül; “Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder” (Sürgevil, 2014, s. 104). Kişi ile yaptığı iş arasında, ödüllendire bakımında uyum olmaması; kişinin, sağlamış olduğu katkılarının organizasyon tarafınca farkına varılmadığı düşünmesine (Sürgevil, 2014, s.104) sebep olması açısından tükenmişliğe sebep olmaktadır.

Bireyler iş hayatında, şahsi davranmak yerine bir gruba dahil olmayı, grup etkileşiminden fayda görmeyi bir teminat şeklinde görme eğilimindedirler. Bu sebeple organizasyonlarda belli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulmuş çalışma toplulukları bireyler açısından da organizasyon açısından da oldukça önemlidir (Silah, 2001, s.469). Bireyler, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkilere sahip oldukları duygusunu kaybettikleri noktada, uyumsuzluk ortaya çıkar (Sürgevil, 2014, s. 114). Çalışma ortamında yaşanan anlaşmazlık

ve çatışmaların sosyal desteği azaltan bir tesiri olacağından kişinin duygusal anlamda tükenmesine sebep olabilir.

Adalet, örgütlerin bütün çalışanları için dengeli ve eşit normlar sağlamasıdır (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.222). Kişi ve yaptığı iş arasında, adalet bakımından uyum olmaması, çalışanların organizasyon için önemi yüksek olan kararların, baskın birey ve grupların menfaatleri yönünde alındığını düşünmelerini ifade eder (Sürgevil, 2014, s.121). Adalet bakımından yoksun bir örgüt algısı, çalışan için duygusal bakımdan üzüntü verici olmakla birlikte tüketici bir sonuç doğurur ve bireyin çalıştığı örgüte karşı duyarsızlaşmasını tetikler.

‘İdeal davranış biçimleri veya hayat gayeleri hakkındaki inanç’ olarak açıklanan değer; daha sade bir anlatımla bir şeyin iyi mi yoksa kötü mü olduğuna dair elde tutulan inançtır (Bilgin, 2003, s. 80-81). Değerler, bireylerin işleriyle aralarındaki bağlantının yapı taşlarını oluşturur ve böylelikle amaçları ile onları işle bütünleştiren motivasyonları ihtiva eder (Sürgevil, 2014, s.129). Kişi ile yaptığı iş arasında değerler bakımından uyum olmaması, örgütlerin işlerini uygulama şeklinin kişinin beklentileriyle zıt olması anlamına geldiğinden bireyin duygusal anlamda tükenmişliğine neden olabilmektedir.

Yukarıda nedenleri ayrıntılı olarak anlatılan tükenmişliğin sonuçları hem birey hem yaşadığı çevre hem de örgüt için bir takım önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bir sonraki bölümde bu sonuçlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.5. Örgütsel Tükenmişliğin Sonuçları

Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu olduğu ortaya çıkmıştır (Izgar, 2000, s. 32). Sosyal bir varlık olan bireyin tükenmişlik yaşaması sadece kendisini etkilemekle sınırlı kalmamaktadır. Tükenmişlik yaşayan kişinin iş yaşamını sürdürdüğü örgüt ortamı, çalışma arkadaşları ve ailesi de bu durumdan etkilenmektedir. Bu bağlamda tükenmişliğin sonuçları bireysel, örgütsel ve ailevi sonuçlar başlıkları altında incelenecektir.

Tükenmişlik birey üzerinde hem fizyolojik hem de psikolojik sorunlar ortaya çıkarmaktadır. “Tükenmişliğe maruz kalan bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sorunlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, önyargının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir” (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.222). Tükenmişliğin olumsuz neticelerinden bazıları ise kişileri

sakinleştirici veya uyuşturucu maddeler, tütün ya da alkol kullanımına itmesidir (Sılığ, 2003, s. 30).

Tükenmişlik sendromunun kişisel boyutta örgüt için oluşturduğu neticeler iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmaya niyetlenmedir; örgütsel boyuttaki neticeleri ise işe devamda sorun yaşama ve hastalık raporu alma veya izni kullanma, işi başka kişilere devretme, performans düşüklüğü ile hizmet kalitesinde azalmadır (Ereş, 2017, s.540).

Tükenmişliğin bireyin hayatını etkilemesine bağlı evlilik ve aile yaşamı da negatif yönde etkilenmektedir. “Tükenmişlik düzeyi arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, huysuzluk, hoşgörüsüzlük eğilimleri artmaktadır” (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.222). “Aile içinde yaşanan huzursuzlukların, kavgaların artması ciddi aile problemlerine neden olabilir. Bu problemlerin başında da boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır” (Sürgevil, 2014, s.146).

Oldukça sinsi bir şekilde ilerleyip tehlikeli sonuçlar ortaya çıkaran tükenmişlik ile mücadele edilmesi bireyler ve örgütler için oldukça önem arz etmektedir. Bir sonraki bölümde tükenmişlik ile mücadele yöntemlerinden ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

2.6. Örgütsel Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik yaşayan örgüt çalışanlarına sahip organizasyonlar, düşük verim ile birlikte durağanlığa mahkumdur. Bu nedenle tükenmişlik, örgütlerde enerjiyi önemli derecede tehlikeye sokan bir sorun olarak fark edilmeli ve hemen önlem alınmalı bununla birlikte duruma çözüm getirilmelidir (Cemaloğlu, 2019, s. 226). Tükenmişlikle mücadele alınacaklar tedbirleri bireysel ve örgütsel olarak ayrı başlıklar altında incelenecektir.

2.6.1. Örgütsel Tükenmişlikle Bireysel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle bireysel mücadelede faydalı olacağı düşünülen yöntem ve teknikler aşağıdaki paragraflar altında incelenmektedir (Sürgevil, 2014, s.153).

Kendini tanıma; ilk adımda kişinin kendisinde var olan değişimleri fark edebilmesi bununla birlikte bahsi geçen değişimlerin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu çözümleyebilmesidir.

Gerçekçi hedefler belirleme; bireyin sahip olduğu potansiyele göre belirlenen ve ulaşılması mümkün olan hedeflerdir ve gerçekçi hedefler belirlemek kendi yeteneklerimizden ve yapabileceklerimizden haberdar olmayı gerektirir.

İşin yapılma şeklinde değişikliğe gitme; yapılan işe ait hep aynı düzende yapılan şeylerin daha başka yöntemlerle veya daha başka zaman dilimlerinde yapılması şeklinde gerçekleşen tükenmişlikle mücadelede önemli bir yöntemdir.

Psikolojik geri çekilme; kişi, yaşadığı streslerin yükünü, kalıcı olamayan bir sosyal yalıtım ile daha hafif hale getirebilir.

Kişinin çalışma hayatına ara vermesi, onu hem duygusal açıdan hafifleteceği gibi hem de çalışma hayatına tekrar döndüğünde eski işini daha başarılı ve daha uyanık olarak yapmasını sağlayabilir. Böyle dinlenme teknikleri duygusal açıdan nefes alma olanağı sağlamaktadır (Izgar, 2000, s.47).

Stres kaynağı olabilecek bir olayla mücadele halindeyken, bireyin kendisiyle konuşması, durumun değerlendirmesi yaparak kendine olumlu ve mantıklı şeyleri söylemesi oldukça yararlıdır.

Kişinin hayatında her zaman olumsuz sonuçlar doğuracak şeyler yaşamadığını belki az bile olsa başarılı olduğu zamanlarında olduğunu hatırlaması gerekir.

Sorunları içselleştirmeme, kişilerin işleri gereği yaşadıkları olumsuz durumları günlük yaşamlarına aksettirmemeleri, işle ilgili yaşanan sorunları işte bırakmaları tükenmişlikle mücadele için tavsiye edilmektedir.

Kişinin zamanını en etkin şekilde harcaması; gündelik faaliyetler içinden çok gerekli olmayanların seçilmesi, önem öncelik sırasının belirlenmesi anlamına gelmektedir.

Stresle mücadele ederken en çok kullanılan yöntemlerden bazıları; “iyimser düşünme, sağlık programları, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi, kabul etmeme ve geri çekilme” olarak sıralanmaktadır (Bingöl ve Naktiyok, 2001, s.9).

Öğrenilen nefes egzersizleri ile gerginlik durumlarında bedenin gevşemesi sağlanır ve bireyi tükenmişliğe sürükleyen stres seviyesi düşürülür.

Gevşeme tekniklerini öğrenip uygulayarak gevşeyebilen kişiler, birikmiş stresin yarattığı gerginlikten sıyrıldıklarından, bir anlamda yeniden enerji üretmek için bedenlerine zaman tanımaktadır.

Bireyin dengeli beslenmesi, düzenli spor yapması ve uyku düzeninin olması yoğun stres altında kaldığında başa çıkmasına yardımcı olacak fiziksel donanımı sağlayacaktır.

Bireylerin stresli ortamlarda olumsuz duyguların onu esir almasını istemediğinde veya belli zamanlarda ciddiyetine sınır koymak istediğinde mizah yapması bunun akabinde gülmesi kafa yapısında değişim sağladığı için stresle mücadelede önemli bir yer almaktadır.

Bütün çabalarına rağmen tükenmişlikle mücadelesinde başarısız olan birey işi bırakıp yeni bir hayata başlangıç yapabilir.

2.6.2. Örgütsel Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle örgütsel mücadelede faydalı olacağı düşünülen yöntemler aşağıdaki paragraflar altında incelenmektedir (Sürgevil, 2014, s.185).

Personel seçimi; göreve alınması muhtemel kişinin ne tür donanımları olması gerektiğinin belirgin bir şekilde ortaya konması sürecini kapsayan, oldukça zor ve dikkatle yapılması gereken hassas bir süreçtir (Sürgevil, 2014, s.185). Bu noktada işin tanımı yapmak ve alınacak personelin hangi özelliklere sahip olması gerektiği belirlemek önemlidir. Böylelikle örgüte en uygun olacak kişi seçilerek, tükenmişlik yaşanması ihtimali azaltılacaktır.

“Yönetim geliştirme, yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi bu programların başlıca amaçları arasındadır” (Koçel, 2003, s.41). Örgüt geliştirme ise, “davranış bilimlerinden yararlanılarak, örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla örgütsel süreçlere planlı bir biçimde müdahale edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2014, s.187). “Yönetim geliştirme programları düzenlenmesi ve örgütte ortaya çıkan sorunlar hakkında etkin haberleşmelerine yardımcı olmak, problemleri açık hale gelmesine yardımcı olan ve örgütte çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları sağlamak için örgüt geliştirme programları düzenlenmesi” (İbrahimağaoğlu, 2013, s. 71) tükenmişlikle mücadeleye katkı sağlar.

Çalışanları güçlendirme; personelin motivasyonun tam olduğu, bilgilerine ve kariyerlerine ait güvenlerinin çoğaldığı, karar verme yetkisi kullanarak harekete geçme isteği duydukları, olayları tesirleri altında tutabileceklerine inandıkları, örgütün amaçlarına göre anlamlı buldukları görevleri yerine getirmelerini sağlayan uygulamalar ve şartlar (Sürgevil, 2014, s.189) çalışanın stres düzeyini düşürerek tükenmişliğin yaşanma ihtimalini azaltacaktır.

Katılmalı yönetim, bir örgütte çalışanların direkt olarak veya aracılar yardımı ile bilhassa kendilerini alakadar eden konularda alınan kararlara söz veya oy hakkıyla dahil olmalarıdır. Böylelikle kendini güvende hisseden personelin tükenmişlikle mücadelesine katkı sağlanır.

İş zenginleştirme; çalışanlara görev yaptıkları konumlarda daha çok sorumluluk verme, işleri çeşitlendirme, bireylere bağımsızlık verme, geri bildirim yapma, yapılan işi parçalara ayırma ya da başka iki işi birleştirme şeklinde değişiklikler bireylerin motivasyonunu arttırdığı, memnun ettiği ölçüde tükenmişlik duygusunda da azalmayı sağlamaktadır (İbrahimağaoğlu, 2013, s. 90-91).

Kariyer danışmanlığı; bir işte çalışan birey nasıl terfi edeceğini bildiği takdirde kariyerini teminat altında hissedecektir. Bireyin kendini güvenli bir ortamda çalıştığına inandırması iş hayatında yaşadığı stresten kurtularak tükenmişlik yaşama ihtimalinden uzaklaştıracaktır (Kır, 2018, s.67).

Fiziksel çevre şartları, örgütlerde çalışanların stres düzeyini etkileyen bir faktördür. “Örgütün fiziksel şartları; kalabalık ve mahremiyetin yokluğu, aşırı gürültü, sıcaklık, zehirli kimyasal maddeler ve radyasyona maruz kalma, hava kirliliği, iş kazaları, yetersiz aydınlatma, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığına zarar vermektedir. Bu nedenle örgütlerde çevre koşulları iyileştirilerek çalışanın stres düzeyi azaltılmalıdır” (Altın, 2015, s.25). Böylelikle çalışanlarda strese bağlı tükenmişlik riski de azaltılmış olacaktır.

Çatışmaların yönetimi; “Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” (Sürgevil, 2014, s.199) şeklinde tanımlanabilen çatışmalar yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yönetilmelidir. Böylece bu duruma bağlı olarak yaşanan tükenmişlik durumunun azalması beklenir.

Çalışanlar, faaliyet gösterdikleri örgüt içinde pek çok konuda iş arkadaşlarından, yöneticilerinden; meslek hayatları dışında ise ailelerinden, arkadaşlarından; farklı bir ifadeyle başkalarından destek alabildikleri düzeyde sorunlarının üstesinden daha çabuk gelebilmektedirler (Sürgevil, 2014, s.205-206). Tükenmişlikle mücadelede iş arkadaşlarının gücü küçümsenmemelidir. Aslında çalışanın en değerli kaynağı olabilirler. Gerek ekip toplantıları gibi resmi yollarla, gerekse işe verilen aralar sırasında yapılan söyleşilerle çalışanlar birbirlerine destek olabilirler (Örmen, 1993, s. 39). Sosyal destek alan kişinin yaşayacağı stres azalacağı için tükenmişlik yaşama ihtimali de azalacaktır.

Performans değerlendirme; çalışanların yapmak zorunda olduğu görevindeki etkililiği ve donanım durumu ile ilgili bilgi veren bununla birlikte çalışanın işiyle ilgili performansını lmeye olanak sağlayan bir süreçtir. Çalışanların performansının değerlendirilmesi, kişi veya grubun işi ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi böylelikle çalışanları örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda kanalizere edebilmeyi sağlamaktadır (Yıldırım, 2008, s.5). Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermeye yardımcı olan performans değerlendirme böylelikle kişilerin işi ile ilgili stres yaşama ihtimalini azaltarak tükenmişliğin azalmasına yardımcı olur.

Eğitilen ve gelişen bireyin yaşayacağı stres azalacağı için “alışanların bir grup çalışmasına katılmasını sağlamak, onlara öğrenim deneyimleri yaşatmak, onları motive edici workshop, seminer gibi uygulamalara dahil etmek ve benzeri aktiviteler bireylerin duygu ve düşüncelerinin kendilerinden daha farklı alanlara kaymasını sağlayacaktır” ve böylelikle tükenmişlikle mücadele sağlanacaktır (am, 1995, s.46).

Bu bölüme kadar tükenmişlik ile ilgili yaygın modellerden, tükenmişliğin belirtilerinden, nedenlerinden, sonuçlarından ve tükenmişlikle mücadele yöntemlerinden bahsedilmiştir. Çalışmaya konu olan örgüt çalışanı olan öğretmenlerin konu ile ilgili durumunu ortaya konması bu noktada önem arz etmektedir. Bir sonraki bölümde öğretmenlik mesleğinde tükenmişlik ile ilgili açıklama yapılacaktır.

2.7. Öğretmenlik Mesleğinde rgtsel Tükenmişlik

Öğretmenlik, geleceğin büyüklerinin yetiştirilmesi, eğitiminin sağlanması açısından başka meslek dalları içinde stratejik öneme sahiptir (Baysal ve Girgin, 2005, s.172). Farklılaşan evre koşulları, bilhassa materyali insan olan bununla birlikte çalışanlarının aşırı stres yaşamakta olduğu bilinen çalışma gruplarından biri olarak nitelendirilen öğretmenleri önemli derecede tesiri altına almaktadır. Aynı zamanda insanlar arası sözlü veya başka türlü iletişimin oldukça yoğun yaşandığı mesleklerin kişilerde daha çok strese sebep olduğu belirtilmektedir (Din, 2018, s. 38). nceki bölümlerde açıklanan stres kaynakları öğretmenlerin ruh sağlığının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Literatür taramasında bu tür olumsuzlukların gerçekleşmesi, yani “enerjinin kaybı ya da aşırı talepler sonucu bazen fiziksel rahatsızlıklarla karakterize, ruhsal ve fiziksel enerjinin azalması durumu ‘tükenmişlik’ olarak” ortaya çıkmaktadır (Baysal ve Girgin, 2005, s.173).

Örgütlerin sağlıklı olmaları ile verimlilikleri arasında doğru orantı vardır. Örgütün sağlıklı olmasının anlamı; örgüt çalışanlarının gereksinim ve beklentilerinin karşılanması, bireylerin kendilerini güzel hissetmeleri bununla birlikte her açıdan sağlıklı olmalarıdır. Bu bakımdan “eğitim örgütlerinde de öğretmenlerin sağlıklı olması okulun, eğitim sisteminin ve toplumun verimli olmasıdır” (Cemaloğlu ve Şahin, 2007, s.467). Geleceğe yön verecek çocukların, gençlerin ilham aldıkları öğretmenlerimizin ruhsal yönden sağlıklı olmaları ile birlikte tükenmişlik yaşamamaları da tüm toplumun beklentisidir. Bu noktada tüm bireylerde tükenmişlik adına farkındalığın oluşması, bilinçli davranılması, yapılan araştırmalar ile birlikte, konunun farklı yönleri ile açıklığa kavuşturulması ile mümkün olacaktır.

2.8. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizliğin kelime anlamı, ortalıkta ses olmama durumu, sükût (TDK, 2020) olarak ifade edilmektedir. Sessizlik kavramı sosyoloji, psikoloji, felsefe gibi pek çok farklı disiplinde kullanılmaktadır. “Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik, içe dönüklük, dinleme durumu gibi anlamlar taşıırken sosyolojide toplumsal suskunluk, eylemsizleşme, toplumun sindirilmesi gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir” (Çakıcı, 2010, s.7). Örgütsel anlamda sessizlik ise çalışanların düşüncelerini söylemek yerine sessiz kalmayı tercih etmeleri üzerinde durmaktadır.

Çalışan sessizliği, ilk defa bu kavramı açıklamaya çalışmış olan Hirschman’a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği “Pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir” (Çakıcı, 2007, s.149). Sonraki araştırmalara kadar (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) pek çok araştırmacı sessizliği onaylamak anlamına gelen ses çıkarmama şeklinde açıklamıştır (Çakıcı, 2010, s.10).

1970-1980 yılları arasında sessizlik farklı açılardan değerlendirilmiştir. Alman sosyolog Noelle-Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı modeline göre “bireyler örgütlerde yalnız kalmak istemediklerinden ve kabul görme ihtiyaçlarından dolayı çoğunlukla aynı fikirde olmasa dahi dışlanmamak için çoğunluğun fikrine uyarlar. Çalışanlar çoğunlukla farklı görüşte azınlık durumda iken kendi görüşlerinin önemsenmeyeceğini veya kendilerinin görüşüne itibar edilmeyeceğini düşünerek düşüncelerini açıklamaktan kaçınırlar” (Canitez, 2018, s.37). Bu modele göre, sessizliğin var olması için yalıtılma korkusunun mevcut olması ve bireylerin de bu yalıttan korku

duyması gerekmektedir. Model, süreç içerisinde muhalif fikirleri olan azınlığın ses çıkarmaması bununla birlikte baskın fikirlerin, hâkim gerçek görüş gibi kabul görmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Cemaloğlu ve Yenel, 2017, s.307). Bowen ve Blackmon'ın üzerinde değişimler yaparak şekillendirdiği 'sessizlik sarmalı' kişilerin şahsi fikirlerinin örgütte üstün olacağına güvendikleri durumda fikirlerini açıkladıklarını fakat aksi durumda fikirlerinin üstün olmayacağına inandıkları zamansa fikirlerini gizleyeceklerini belirtmektedirler (Erok, 2018, s.44-45).

2000'li yıllara gelindiğinde Morrison ve Milliken sessizlik kavramını kolektif bir olgu şeklinde incelemiş ve örgütsel sessizliği ortaya çıkarmışlardır (Çakıcı, 2010, s.10). Morrison ve Milliken sessizlik kavramını, örgüt çalışanlarının, çalıştıkları organizasyon ile ilgili problem durumlarında fikirlerini ve kaygılarını paylaşmaktan kaçınma durumu olarak ifade etmektedirler (Cemaloğlu, 2017, s.307). Burada sessizlik kavramı "örgütsel değişme ve gelişmeyi engelleyen bir durum" şeklinde ele alınmaktadır (Daşcı, 2014, s.26).

Sessizlik kavramının beş adet ikili amacının olduğu ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.338):

1. Sessizlik bireyleri bir araya getirmekle birlikte aynı zamanda onları birbirlerinden uzaklaştırmaktadır.
2. Çalışanlar için yararlı yönleri olabileceği gibi zararlı yönleri de olabilir.
3. Örgütte ilgili bilgi sağlamakla birlikte aynı zamanda bilgiyi gizlemektedir.
4. Sessiz kalmak derinliğe sahip düşüncenin veya tam tersi olacak şekilde düşüncesizliğin belirtisi olabilir.
5. Sessiz olmak onaylamakla birlikte karşıtlığın da bir belirtisi olabilir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili tanımlarda ve incelemelerde genellikle son üç amaç üstünde durulmaktadır. Örgüt yazınında sessizlik davranışı, etkin, farkındalıkla, kasti olarak bir hedef doğrultusunda gerçekleşen davranış şeklinde incelenmektedir (Çakıcı, 2010, s.9). Bu durum "örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel" olarak ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Problem durumları ve mevzulara dair açık bir şekilde konuşmama niyeti yani sessizlik "örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişime engel oluşturduğu, örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azalttığı dolayısı ile de yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği" (Morrison ve Milliken, 2000) için üzerinde inceleme yapılması gereken bir konudur.

Örgütsel sessizlik ile ilgili daha pek çok tanımlama yapılmıştır. Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği, “işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınması” şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 348). Henriksen ve Dayton (2006, s. 1539) örgütsel sessizliği “Kolektif bir yansıma olarak nitelendirmekte ve bir örgütün karşılaştığı anlamlı problemlerden dolayı çok az şeyin söylenmesi veya yapılması olarak tanımlamaktadırlar” (Henriksen ve Dayton, 2006, s.1539). Çakıcı (2007, s. 149) ise örgütlerde sessizliği “İşgörenlerin iyileşme ve gelişme amacıyla işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konulara dair görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi” şeklinde tanımlamaktadır.

Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, yöneticileriyle kişisel veya örgütsel birtakım sorunlardan dolayı sağlıklı bir şekilde iletişim kuramamaları örgütün değişim ve gelişimini duraklatıp örgüt içi hedefleri olumsuz yönde etkileyecektir (Tunbul, 2018, s.5). Bu bağlamda sessizliğin nedenlerinin ve olası sonuçlarının derinlemesine araştırılması, örgütlerin alması gereken tedbirleri belirlemeleri açısından oldukça önemlidir.

2.9. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessizliği seçmelerinin sebeplerini açıklayan kuramlar şöyle sıralanabilir:

1. Beklenti Kuramı (Vroom, 1964)
2. Sessizlik Sarmalı (Noelle – Neumann, 1974)
3. Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1985)
4. Fayda – Maliyet Analizi

2.9.1. Bekleyiş Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi'ne göre “bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları örgütten beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler” (Eren, 2003, s.591).

Vroom, beklentiye yapılan iş ve bu işin neticesi arasında olan bağlantıların tümü şeklinde açıklamaktadır. Bireylerin belli bir konu ile ilgili gayretlerinin sonucunda istedikleri

neticeyi alıp alamayacakları hususundaki düşünceleri ‘beklenti’ kavramıyla ifade edilmektedir. Kişilerin beklentileri, ihtimaller şeklinde değerlendirilebilir. İnsanlar farkında olmasalar bile bir iş yapacakları zaman veya daha işi yapmadan önce bile bu işin olası neticelerinden etkilenmektedir. İş yapılmadan önce kişi yapacağı iş ile bu işi yapması sonucunda alacağı ödül karşılaştırır. Kişi eğer çaba harcayarak belli bir ödül kazanacağına dair bir inanca sahipse daha çok çaba gösterecektir (Koçel, 2003, s.30). Tabi ki bu durumda kişinin kazanacağı ödül, yapılacak iş için göstereceği gayretten daha fazla olmalıdır.

Bu teoriye göre kişisel davranış, davranışın neticelerinin kişi tarafından atfedilen önemine göre açıklanmaktadır. Diğer taraftan kişiler amaçlarını gerçekleştirmelerine imkân sağlayan durumlar arasında yarar-değer karşılaştırması yapar ve farkındalıkla bir seçimde bulunurlar. Bu bakımdan başka motive edici kuramlara karşın Vroom’un kuramında kişilerin amaçlarına yönelik gerçekçi seçimler yapmalarına daha çok yer verilir (Yanık, 2012, s.19-20).

Bütün çalışanlar emeklerinin karşılığı olarak bekledikleri neticeleri elde etmek isterler. Bu noktada çalışanların bekledikleri neticeleri elde etmelerinde, onların yöneticileri çok önemli bir görev üstlenmektedirler. Yönetici konumunda bulunan kişilerin çalışanların sarf ettikleri çabayı görerek onların bekledikleri sonuçları elde etmelerine yardımcı olmaları gerekir. Yönetici konumundaki kişilerin çalışanların bu beklentilerine cevap verebilecek donanımda olmaları çalışanları pozitif şekilde etkileyecektir. Ancak çalışanların bekledikleri neticeleri elde edemeyeceklerine inanmaları onların çalışmalarına karşı motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler ve bununla birlikte organizasyonun gelişim göstermesine ilişkin çabalarını düşürür. Bunların neticesinde de çalışanların zaman ilerledikçe sessizliği tercih etmelerine sebep olacaktır (Karaman, 2015, s. 15).

2.9.2. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı teorisine göre çalışanlar azınlık durumunda olduklarında kendilerine inanılması konusunda sıkıntı yaşayacaklarını veya bireysel görüşlerine değer verilmeyeceğini düşünerek fikirlerini açıklamak için istekli olmazlar. Kişiler çoğunluğun içinde olmadıklarında şahsi fikirlerini gizli tutma ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007, s.153).

Noelle-Neumann'ın (1974) Sessizlik Sarmalı modelinin dört ana süreci dört ana varsayıma ve bunları bütünleştiren beşinci bir varsayıma dayanmaktadır. Bu dört varsayım şu şekildedir (Cemaloğlu ve Yenel, 2017, s.309):

1. Toplum, genel uzlaşmanın dışına çıkan bireyleri dışlamakla tehdit eder.
2. Bireyler sürekli dışlanma korkusu içindedirler.
3. Bireyler dışlanma korkusundan ötürü sürekli kanaat ortamlarını gözlemleyip değerlendirmeye çalışırlar.
4. Bu istatistiksel gözlemlerden çıkardığı sonuçlar, bireyin, özellikle de görüşlerini ifade etme ya da saklama (konuşma veya susma) açısından kamu içindeki davranışlarını etkilemektedir.
5. Beşinci varsayım bu dört varsayımı bütünleştirmektedir. Bu noktadan kamuoyunun oluşumu, korunması ve değişimine dair çıkarımlarda bulunulur. Tehdit algısı ve izolasyona maruz kalacağı düşüncesi ile mevcut olay, durum ve görüşlere fikir beyan etmekten kaçınan birey, kamuoyu nazarında artık azınlık durumundadır. Azınlık ilk bakışta karşımıza iki tip olarak çıkmaktadır. İlk tip azınlık, belirtilen sebeplerden ötürü fikrini beyan etmekten kaçınır. Zaman içerisinde bu grupta isteksizlik artar. Bunun sonucunda da azınlığın nicel büyüklüğü azalır. İkinci tip azınlık grubunda ise çoğunluğun fikrinin güçlü algılanması baskın unsurdur. Zaman ilerledikçe bu grupta nicel büyüme artış göstermektedir. Paradoks tam olarak bu noktada başlar. Çünkü zaman ilerledikçe aslında iki farklı grup gibi algılanan azınlık üyeleri aynı kişilerden oluşmaktadır. Sessiz kalan bu çoğunluk, zaman ilerledikçe taraflarına, fikrini beyan etme konusunda istekli bazı grupları da katmaktadır. Bir tarafta kendi fikirlerini beyan etmede isteksizlik artarken bir tarafta da çoğunluğun fikrinin doğru olduğu eş zamanlı olarak kabul görmekte ve bu yönde ilerlemektedir.

Çalışma ortamında oluşan sessizlik sarmalının “örgütün değişiminin ve gelişiminin önünde büyük bir engel olduğu, bilgi ve fikirlerin paylaşılmamasının örgüt gelişimi için olumsuz bir durum yarattığı söylenebilir” (Pinder ve Harlos, 2001).

2.9.3. Fayda-Maliyet Analizi

Kar-zarar değerlendirmeleri sadece ekonomi ile ilgili konularda kullanılan bir teknik değildir. Sosyal bilimler alanlarında da bilhassa davranış ve psikoloji gibi bilim dallarında kişilerin kendisiyle çevresindekiler arasında olan toplumsal bağlantılarında bahsi geçen tekniğin kullanıldığı görülebilir (Şehitoğlu, 2010, s. 58).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri ya da kendilerini ifade etmeyi tercih etmeleri fayda-maliyet değerlendirmesi sonucunda gerçekleşebilir. Yani kişiler konuşarak kazanacakları faydalara karşın, konuşma durumunun karşılarına çıkarabileceği zararları ölçerek değerlendirme yaparlar (Çakıcı, 2010, s.16). Bu kurama göre “İşgörenlere doğrudan etki edebilecek zararlar arasında, enerji ve zaman kaybı vardır. Dolaylı olarak etki edebilecek zararlar ise, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında duyulan psikolojik rahatsızlıklar vardır” (Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s.54).

Çalışanın işinde yükselememesi veya işten atılması da karşılarına çıkabilecek olumsuz durumlar arasındadır (Çakıcı, 2007, s.152).

Bu teori beklenti teorisine benzeyebilmektedir. Ancak fayda maliyet teorisinde amaç, faydayı sağlayabilmektir. Beklenti teorisinde fayda daha normal düzeyde ya da düşük olabilmektedir. Fayda maliyet teorisine finansal yapılar üzerinden değerlendirme işlemini yapabilmektedir. Beklenti teorisinde bu özellik mevcut değildir (Şahin, 2016, s.22).

2.9.4. Kendini Uyarlama

Çalışanlar organizasyona ve çalışma ortamına adaptasyon geliştirirler. Kişilik algısının kontrolü (self-monitoring) şeklinde de bilinmekte olan bu kavram, insanlar arasındaki bağlantılarda, başkalarına gösterilen imajın farklı bir halini açıklamaktadır. Kişiler arasındaki bahsi geçen ilişkilerde başkalarının tepkilerine göre ve belli bir tesir oluşturmak için kişiliği sunma şeklinin değerlendirilip, ayar verilmesidir (Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s.54). Bir başka deyişle kendini uyarlama “bireyin örgüt içerisinde kendini kabul ettirme ve yer edinme maksadıyla, örgütün ihtiyaç ve beklentilerine göre uyum gösterme eğilimidir” (Paşa, 2015, s.20).

Kendini uyarlama kuramında, kişiler ortamın gerektirdiği koşullara göre sergiledikleri davranışları adapte etmek için hassas oldukları noktaları yine ortama göre değişikliğe uğratırlar. Kendini uyarlama “insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir” (Greenberg ve Baron, 2003, s.90). Kendini uyarlama konusunda başarılı kişiler, çalışma ortamında iyi bir intiba oluşturmak için, kişiler arası davranışlarını kasıtlı olarak değişikliğe uğratma kabiliyeti olan bununla birlikte durumun işaretlerini değerlendiren bireylerdir. Tam tersi olacak şekilde kendini uyarlama konusunda başarısız kişiler, bireysel davranışlarını, fikirlerini, duygularını, kararlarını olduğu gibi ortaya koyma yönelimindedirler. Bahsi geçen özellikteki kişiler kendini uyarlama konusunda başarılı olan bireylere göre daha açık olarak konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541).

Teoride bilhassa altı çizilen noktalar topluluğun görüşleri ile kişinin veya azınlığın görüşleri arasındaki bağlantı bununla birlikte kişilerin toplumdan dışlanma korkularıdır. Bu korku sessiz kalma davranışını olumlu etkileyerek devamlılığını sağlamaktadır (Batmunkh, 2011, s. 58).

Buraya kadar sessizlik kavramı ile ilgili sessizliğin nedenlerini açıklamaya çalışan bazı önemli kuramlardan bahsedilmiştir. Sessizlik aynı zamanda farklı şekillerde ortaya çıkan bir durum olduğu için bir sonraki bölümde sessizliğin türlerinden bahsedilecektir.

2.10. Örgütsel Sessizlik Türleri

İşgörenlerin kasıtlı bir şekilde fikirlerini başkaları ile paylaşmamaları ile kendini gösteren örgütsel sessizlik, organizasyon içinde farklı biçimlerde oluşabilir. Sessizlik “bazen başkalarının görüşlerine uyma, bazen kendini koruma adına, bazen görüş ve düşüncesini ifade etmesinin hiçbir değişiklik yaratmayacağına olan inancı ve bazen de başkalarını düşünerek hareket etme isteği nedeniyle, örgütsel sessizlik dediğimiz kavram oluşabilir” (Taşkıran, 2010, s.102). Örgütsel sessizliğin literatürde farklı şekillerde çeşitlendirmeleri mevcut olsa da en yaygın olanı Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından ortaya atılan üç sessizlik çeşididir ve bunlar; kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizliktir (Çitli,2015, s.16).

2.10.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik “elini eteğini çekmeye veya teslimiyete bağlı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi” şeklinde açıklanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero’dan aktaran Çakıcı, 2010, s. 32). Kabullenici sessizlikte işgörenler, çalışma ortamının şartlarını tümüyle onaylama yöneliminde olup bahsi geçen şartlarda değişikliğe gitmeye yönelik seçeneklerinin olduğunu anlamamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001). Bu koşullara razı olurlar bununla birlikte ses çıkarma ve koşullarda değişikliğe gitmek gibi konularda çaba göstermezler (İşleyici, 2015, s.52). Kabullenici sessizlikte örgüt ile ilgili mevzu ve problemlere bilinçli olarak alakasızlık ya da düşük seviyede ilgi mevzu bahis olup koşullarda iyileştirmeye gayret gösterme söz konusu değildir (Çakıcı, 2010, s.33).

2.10.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik “korkuya dayalı kendini dış tehditlerden korumak amacıyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini esirgeme” şeklinde açıklanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero’dan aktaran Çakıcı, 2010, s.33). Korunma amaçlı sessiz kalma, sessini çıkartma neticesinde oluşabilecek tehditlerden korkma, bu tehditlerden bireyin kendisini koruma amacına yönelik, kasıtlı olarak ortaya çıkarılan, görmeme ve etkisiz kalma durumudur. Aynı

zamanda bireyin kendini savunmasına yönelik ortaya çıkan sessizlik dış ortamdaki tehlikelere karşı düşünülerek, bilinçli ve geleceğe yönelik tedbir amaçlı gerçekleştirilen bir tutumdur. Korunmacı sessizlikte kabullenici olarak gerçekleşen sessizliğin tam tersine, en başarılı taktiği yani sessizliği kullanarak ortaya çıkarılan tedbir amaçlı bir davranış söz konusudur. Bahsedilen sessizlikte “birey fikirlerinin ve karar alternatiflerinin olduğunu bilmekte, bunları konuşmanın riskli olduğunu görmekte ve bilinçli olarak bunları saklamaktadır” (Van Dyne, Ang ve Botero’dan aktaran Canitez, 2018, s.33).

2.10.3. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik “işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya iş birliği güduları temelinde dışavurumundan kaçınma davranışdır” (Van Dyne, Ang ve Botero’dan aktaran Cemaloğlu, 2017, s.312). Korunmacı sessizlik davranışı kişilerin özverili olmasından bununla birlikte iş birlikçi yaklaşıma göre davranma isteklerinden dolayı açığa çıkmaktadır. Bahsi geçen sessizlik çeşidinde savunmacı sessizlikte de gerçekleştiği gibi kişiler seçenekleri bilmektedirler ve kasıtlı olarak görüşlerini, bilgileri ve duygularını saklarlar. Fakat savunmacı sessizlikten farklı olarak koruma amacıyla gerçekleşen sessizlik kişinin bireysel menfaatlerinden çok başka kişilerin faydası için gerçekleştirilmektedir (Öztürk, 2014, s.10).

Yukarıda bahsi geçen sessizlik türleri literatürdeki pek çok ölçeğin boyutlarını oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan sessizlik ölçeği alt boyutları bir sonraki bölümde açıklanmaktadır.

2.11. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizliğin boyutları ile ilgili pek çok farklı sınıflandırma görülmektedir. Bu çalışmada, kullanılan ölçekteki boyutlara açıklık getirilmiştir. Bu boyutlar Daşcı ve Cemaloğlu (2016)’nın geliştirdiği örgütsel sessizlik ölçeğine konu olan, bireysel, yönetsel, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı gruplarıdır. Kişisel düzeyde çalışanın bireysel nitelikleri, yaptığı seçimleri, hayata dair algıları ve gelecekte bekledikleri örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında önemli bir etkidir (Cemaloğlu, 2019, s.163). Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu yönetimdir. Örgütsel sessizliğin büyük oranda yönetici tutum ve inançlarından kaynakladığı literatürde kabul görmektedir (Yenel, 2016, s.35). Diğer bir alt boyut olan örgüt kültürü de örgütsel

sessizliğin yaşanmasında etkili bir durumdur. Örgütsel sessizlik yaşanan bir örgütte örgüt kültürünün olumsuz yansımalarından bahsedilebilir (Cemaloğlu, 2019, s.164). Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu meslektaşlardır. Örgütsel sessizlik, dikey doğrultuda yöneticiden kaynaklı yaşanmasının yanı sıra yatay doğrultuda meslektaşlar arasında da yaşanabilmektedir (Cemaloğlu, Yenel, 2017, s.315). Alanyazında hayli az yer bahsedilen baskı grupları (sendikalar, etnik, dini ve siyasi baskı grupları) da aslında süreç içerisinde kendini hissettiren ve örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında belirgin rolü olan bir alt boyuttur (Yenel, 2016, s.38).

Örgütlerin gelişiminde, değişiminde, ilerlemesinde önemli bir engel olarak karşımıza çıkan örgütsel sessizlik kavramının nedenlerini bilmek onun önüne geçebilme açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenler bir sonraki bölümde örgütsel sessizliğin nedenleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.12. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

İşgörenlerin iş süreçleri ve kurumsal işleyişi iyileştirmek için fikir ve bilgilerini bilinçli olarak kendilerine saklamalarını ve sessizliğe bürünmelerini yaratan ve geliştiren örgütsel koşulları irdelemek gerekir (Çakıcı, 2010, s.18). Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011)'e göre sessizliğin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır: “örgütsel; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yönetsel; yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılar, yöneticinin yapısı, idarecilerin homojenliği, bireysel; güvensizlik, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, karakter, ulusal ve kültürel; kültürel normlar, güç mesafesi” (s.102-103). Bu sıralama yapılırken yazarlar; Milliken vd. (2003); Premeaux (2001); Pinder ve Harlos (2001); Bowen ve Blackmon (2003); Çakıcı (2007, 2008, 2010); Demir ve Öztürk (2011); Bildik (2009)'in araştırmalarını esas almışlardır.

Çalışanların sessizliği somut bir anlamdan ziyade soyutluk içeren ve kişisel bir kavramdır. Dolayısıyla sessizlik kavramının nedenleri kesin olarak şunlardır diyerek kalıplaştırmak doğru olmayacak bir yaklaşımdır. Çalışma ortamının değişmesine göre, örgütün şartlarının değişmesine göre sessizliğin nedenlerinin sıralaması değişecektir. Her organizasyon yegâne ve tek olduğu için çalışanların sessizliğinde de farklılıklar oluşacaktır. Bu bölümde yukarıda listelenen başlıklar kısaca açıklanacaktır.

2.12.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri

Örgütsel adalet “elde edilen kazanımların dağıtımı ve dağıtım yöntemlerinin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eden bir kavramdır” (Citera ve Rentsch’den aktaran Taşkiran, 2010, s.121-122). Örgütlerdeki düşük adalet algısı örgütsel sessizliğin nedenleri arasındadır (Cemaloğlu, 2017, s.318). Belli örgütsel yapılanmalar adaletsizlik kültürüne ortam oluşturmaktadır. Bu ortamların ortak özellikleri “yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarz, zayıf iletişim” olarak sıralanabilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 25-26). Birey halihazırdaki şartlarında değişim meydana getirmek için var olan seçeneklerin bilincinde olarak ses çıkarmadan katlanır fakat bunları fark etmek adına istekli değildir (Bildik, 2009, s.41).

“Morrison ve Milliken (2000) tarafından geliştirilen sessizlik iklimi kavramı şu iki paylaşılan inançla karakterize edilmektedir: (1) Örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşunadır. (2) Fikir ve kaygıları seslendirmek tehlikelidir” (Çakıcı, 2010, s.25). İşgörenlerin duygularını açıklamalarına engel teşkil eden sessizlik iklimi ismi konulan kuralların tümü, çalışanların yaşadıkları sorunları yöneticilerine bildirip bildirmemesinde ikilem meydana getirerek bireyleri çelişkiye düşüren bir iklimdir. Bahsi geçen bu iklimde çalışanlar sorumluluğunda oldukları bölgede karşılarına çıkan sorunları başkalarıyla etkileşim kurmadan kendi hallerinde ortadan kaldırmaya uğraşmaktadırlar (Morrison, Milliken ve Vakola, Bouradas’dan aktaran Çağlar, 2018, s.46-47).

Örgüt kültürü “Bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç, norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikâye, gelenek, dil, merasim, kıyafet vb.) bir bütünün, paylaşılmış bir olgusu” şeklinde ifade edilebilir (Yanık, 2012, s.22). İşgörenlerin sessizlik davranışını seçmelerindeki en önemli etmenlerden biri de örgütsel özelliklerdir. Örgütün politika ve işleyişi, örgüt kuralları, etik değerler ve örgütün iklimi de sessiz kalınma konusunda oldukça belirleyici faktörler arasındadır. Bu belirleyici faktörler sebebi ile işgörenler sessizlik davranışını seçebilmektedirler (Bağ, 2015, s.23). Sessizlik organizasyonlarda kültür halini aldığı anda, işgörenler algıladıkları bu kültür sebebiyle düşüncelerini net olarak ortaya koyamazlar, gerçekleri gizlerler ve düşüncelerinin üstleri için bir önem arz etmediğini zannederler (Karaman, 2015, s.24).

2.12.2. Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri

Morrison ve Milliken (2000), sessizliğı yönetimden kaynaklanan iki başlangıç noktasına dayanan bir netice olarak düşünmekte bununla birlikte bu noktaların sessizlik kültürünü olumlu olarak desteklediğini düşünmektedirler. Araştırmacıların bu görüşleri aşağıda açıklanmaktadır (Çakıcı, 2010, s.29):

1) Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu: İnsanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar ve böyle bir mesaj aldıklarında, mesajı göz ardı etmeyi, doğru değilmiş gibi bertaraf etmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Yöneticiler arasında bu korkunu güçlü olduğu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Üstlerden ziyade, astlardan olumsuz geri bildirim alındığı zaman, bilginin az doğru ve meşru olmadığı düşünölmekte ve yukarıdaki gücü ve inanılrlığını tehdit eden bir durum olarak gösterilmektedir.

2) Yöneticilerin işğörenler ve yönetimin doğası hakkında genelde sahip oldukları zımnı/örtük inançlar: Bu inançlardan biri, işğörenlerin kendi çıkarlarını düşündükleri, herhangi teşvik veya yaptırım olmaksızın örgüt yararına davranış göstermede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacaklardır. McGregor'ın (1970) X Teorisini anımsatan bu inanç işğöreni ekonomik açıdan görür ve birçok yöneticinin zihninde egemendir. Diğer inanç, yönetimin örgüt lehine en iyi olanı bileceğı inancıdır. Üçüncü inanç ise, birlik, anlama ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın işareti olduğu bun karşın, uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve kaçınılması gereken bir davranış olduğu inancıdır.

Bir örgütte çalışan kişilerin, çalıştıkları ortamın olumlu yönde değışebilmesi için düşüncelerini açıklamak için istedikleri kadar hevesleri olsun, yöneticilerinin yardımı olmadığında ve bununla birlikte yöneticileri tarafından engellendikleri durumda, ses çıkarmamaları ve sinizmleri normal kabul edilebilir (Yanık, 2012, s.36). Konu ile ilgili araştırma yapan kişiler işğörenlerin sessizliğı tercih etmelerinin nedenlerini incelediklerinde yöneticilerin önemli rolleri olduğunu ve işğörenlerin sessiz kalmalarını engelleyecek etkenin yine yöneticiler olabileceğini belirtmektedirler. Yönetici pozisyonundaki kişilerin çalışanlarına 'en iyisini ben bilirim' şeklindeki yaklaşımlarından sebeple çalışanlar fikirlerinin bir anlam oluşturmayaacağına dair inanç geliştirirler (Çakıcı, 2008, s.118). Geliştirilen bu inanca göre, çalışanlar yönetici konumundaki kişilerin verdikleri kararlara itaat etmeli ve yapacakları işleri irdelemeden sürdürmelidirler (Erol, 2012, s.58). Bunlarla birlikte "yöneticiler işğörene söz hakkı verilirse yerini kaptırma korkusu, işin gereğı değil de yöneticinin istediğı şekilde işi yaptırma, işğörenin sormak isteyebileceğı soruları sormasını engelleme gibi ön yargılı düşüncelerle hareket ederek" çalışanların ses çıkarmamayı tercih etmelerine sebep olmaktadır (Harbalıoğlu, 2014, s. 21).

Organizasyonların yöneticisi konumundaki kişilerin kim olduğu, öncelikli olarak çalışanları tesiri altına almakta ve bunun neticesinde de organizasyonun başarısı ve kültürü de bundan sırasıyla nasibini almaktadır. Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerine çoğunlukla sebep olan örgütlerde "yöneticilerinde ekonomik ve finansal geçmişı olan bireylerin baskın olduğu, ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, ortak kültür ve

bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu” için daha sık sessizlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışma hayatı içinde konumlarından dolayı emirlerinde çalışan kişilerle samimi iletişim kuramayan yöneticiler, işgörenlerin onlarla örgütsel sorunlar ve bu sorunlara dair çözüm önerilerini dair fikirlerini açıklamalarına engel olabilmektedirler. Çalışanların sergiledikleri performansları direkt olarak liderlerinin tavırlarından etkilenmektedir. Performansı yüksek olan organizasyonların; çalışanlarının kendilerini ve fikirlerini anlaşılır şekilde ifade eden, örgütsel sorunları üstleri ile paylaşmaktan çekinmeyen bireyler olması için gayret gösteren yöneticilere sahip organizasyonlar olduğu görülmektedir (Kolay, 2012, s.17). Yönetici konumundaki kişilerin işgörenler ile arasında meslekle ilgili deneyimleri bakımından oldukça fazla fark olduğu, yaş ve cinsiyet kültürünün farklılıkları, kişisel güç mesafesinin çok olduğu organizasyonlarda, çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri normaldir (Morrison ve Milliken, 2000, 711).

2.12.3. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri

Bireylerin sessiz kalma tercihinde kuşkusuz bireysel yatkınlık rol oynamaktadır (Çakıcı, 2010, s.23). Sessizliği tercih etme ya da sessiz kalma davranışı sergileme örgütün her bireyi arasında ve her bir olay kapsamında farklılaşabilmektedir. Bu farklılaşma öncelikle bireylerin sahip oldukları kişisel özellikleri kapsamında oluşur (Özüçalışkan, 2015, s.11).

İnsanlar tarafından ‘güven’ kavramı genel olarak dürüst olmak ve doğrulukla ilişkili olarak algılanmaktadır. Örgütlerde yönetici konumundaki kişiye karşı hissedilen güven, örgütsel düzen içinde bireyler arası güven boyutu içinde yer almaktadır. Bu bakımdan işgörenin yöneticisine hissettiği güven duygusu, liderin ahlaklı ve adil kararlarındaki davranışları ile şekil kazanmaktadır (Ağın, 2014, s.23). Adil olmayan başarı değerlendirme kriterleri, yönetimdekilerin etkililiğın az olması, karar verme işlemlerinde liderlerin işgörenleri bu işlem sürecine katmamaları, işgörenlerin yöneticilerine güven duymamalarına sebep olmaktadır. İşgörenleri sessiz kalmaya ve iş değişikliğine zorlayan nedenlerin ilkinı liderlere güvenmemek oluşturmaktadır.

Bir örgüt içindeki işgörenler kendilerine güvenmelerine karşın organizasyonla alakalı mevzularda tartışmaya dahil olmanın ve bununla birlikte açık olarak kendini ifade etmenin risk içerdiğini düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). Var olan şartların

devamlılığını sürdürmek bakımından, organizasyonun şartları ile ilgili olarak kendini ifade etmekten sakınan işgörenlerin bulunmasının ana sebebi; çalışmalarla alakalı olarak fikirlerini söyledikleri zaman yükselmeyeceklerine inanmaları, sorun çıkaran birey şeklinde belirleneceklerini düşünmeleri, toplumsal camiadan çıkarılacaklarına dair inanca sahip olmaları ve öyle ki işten atılma ihtimali taşıdıklarına itimat etmeleridir (Algın, 2014, s.25). Bu sebeple çalışanlar fikir ayrılığı yaşamamak ve topluluk içinde düzenin bozulmaması için fikirlerini söylememeyi tercih edebilmektedirler (Ceviz, 2017, s.36).

Bireyler görüşleri, içinde bulundukları topluluğun görüşleri ile uyuşmadığına dair inanç beslediklerinde topluluk tarafından dışlanma korkusu duyarlar ve bu sebepten konu ile ilgili önlem alırlar. Bu durum çoğunlukla insanları sessiz kalmayı tercih etmeye iter (Scheufele ve Moy'dan aktaran Yanık, 2012, s.50). 'İzolasyon korkusu' şeklinde ortaya çıkan durum süreç içerisinde yaşanan dışlanma ve yalnız bırakılma korkusudur. Bu korku kişilerin görüşleri aynı olmadığında bile azınlık yerine çoğunluğun yanında olmalarına sebep olur. Bu sebepten kişiler "uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki 'egemen görüşü' değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme veya kendini sansürleme yönünde karar alır" (Çakıcı, 2007, s153).

İşgörenler geçmişte düşüncelerini açıklarken negatif reaksiyonlar almışsa bundan sonraki süreçlerde sessiz kalarak kendilerini ifade etmemeyi seçmektedirler. Bu durumu çalışanın sadece kendisinin birebir yaşamış olması zorunlu değildir. Faaliyet gösterdiği organizasyonda başka bir kişi de görüşlerini ifade etmesi sebebiyle sorun yaşamışsa bu durumdan öteki işgörenler de nasibini alarak benzer neticelerle karşılaşmamak adına sessizliği seçmektedirler (Algın, 2014, s.24). Geçmişteki tecrübelerinde durum ne olursa olsun örgütteki sorunlarla ilgili olarak konuşmanın fayda etmediğini fark eden işgörenler, çalıştıkları ortamla ve yaptıkları işle alakalı problem durumlarına ya da herhangi bir konuya karşı tepkisizleşirler (Çakıcı, 2008). Bu durum alanyazında 'öğrenilmiş çaresizlik' şeklinde edilmektedir. Örgütsel sessizlikte işgören daha önce yaşamış olduğu deneyimler neticesinde ne yaparsa yapsın mevcut halin değişim göstermeyeceği inancı geliştirdiğinden ses çıkarmadan tepkisiz kalmayı yeğlemektedir.

Organizasyonların hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanların birbirleriyle olan bağlantılarının iyi durumda olması önemlidir (Tecimen, 2013, s.22). Çalışanlar görev yaptıkları organizasyonlarda örgüt şemasının ve mekanizmasının zayıf yönlerinin farkına vardıkları halde, başka çalışanların bu durumdan memnuniyet duymayacağını düşünerek

çıkış yolu bulmaktan geride durabilirler. Bu geri durma durumunun arka planında çalışanların tepkini alarak onlarla aralarındaki münasebetin bozulmasından endişe duyma durumu mevcuttur. Örgütlerde sessizliği tercih etmenin önemli bir kaynağı da çalışanlar arasında önem atfedilen ilişkilerin bozulmaması için çaba göstermektir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin aynı durumlar karşısında farklı tepkiler gösterebildiği görülmektedir. Bu durum sessizlik davranışı için de geçerli olduğundan, çalışanın kişilik özellikleri sessiz kalmayı tercih etmesindeki önemli etkenler içerisinde yer almaktadır (Alparslan 2010, s.30). Çalışanların sosyal ilişkilerinin güçlü olup olmaması, duygusallığı, uysallığı, sorumluluk sahibi olması, iletişim yeteneğinin durumu gibi etkenler sessizliği etkilemektedir. Pinder ve Harlos (2001, s. 355) kendine saygı, iletişim endişesi ve kontrol odaklılık olarak üç bireysel özelliğin sessizlikle olan bağlantısından bahsetmektedirler. Kendine saygı, kişinin kendisiyle ilgili olarak yaptığı öz değerlendirmedir. İletişim endişesi, insanların başkalarıyla bağlantı oluşturmaktan çekinmesidir. Son olarak kontrol odaklılık kişilerin yaptığı davranışının sonucunu kendisine ya da dış çevreye atfetmesi ile ilgilidir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda kendisine saygısı düşük seviyede olan, insanlarla iletişim korkusunu yüksek yaşayan ve dış kontrol odaklı kişilerin olaylar karşısında sessiz kalmayı tercih etme ihtimallerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Altınışik, 2017, s.19).

2.12.4. Örgütsel Sessizliğin Ulusal ve Kültürel Nedenleri

Sessizliğin ortaya çıkmasına sebep olan ve sessizliğe katkı sağlayan yönetimle ilgili inançları destekleyen en önemli unsurlardan biri de kültürel normlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel normların bu derece önemli olmasının sebebi bilinçaltımıza işleyen normların değişimin oldukça zor olmasıdır. Güç mesafesi, toplumdaki bireylerin organizasyonlardaki gücün dengeli bir dağılımının olmadığını onaylama düzeyidir. Güç mesafesinin çok hissedildiği topluluklarda, işgörenlerin, yöneticileri ile birlikte meslektaşlarıyla da görüşlerini paylaşma ihtimallerinin düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi böyle topluluklardaki bireylerin, başka kişilerle anlaşmazlıktan sakınmak, liderlerinin verdikleri direktifleri yargılamadan uymak üzere sosyalleştirilmiş olmalarıdır (Çakıcı, 2007, s.155).

Kişi içinde bulunduğu topluluğa ait kültürle daima etkileşim içindedir. Kişiler istemli veya istemsiz olarak yaşadıkları toplumun değerleri ve kuralları içerisinde şekil alırlar. Bu

sebeple organizasyon lideri için kültür büyük önem arz etmektedir. Kültür aynı zamanda organizasyonun biçimini ve eylemlerini etkilemektedir (Erdoğan, 2000, s. 120). Türk kültürü de işgörenlerin, faaliyet gösterdikleri örgütleri içerisinde ses çıkarma veya sessiz kalmayı tercih etme durumlarında etkili bir faktör olarak ifade edilebilir. Böylelikle kültür için işgörenlerin davranışlarına etki etmekle birlikte sessizlik davranışlarına da sebep olan etken şeklinde değerlendirme yapılabilir (Kolay, 2012, s. 26).

Buraya kadar örgütsel sessizliğin nedenlerinden pek çok açıdan bahsedilmiştir. Örgütsel sessizliğin kişiler, örgütler, çevre açısından ne tür olumsuz sonuçlar doğuracağını bilmek farkındalık oluşması ve ileriye dönük tedbir alma açısından önemlidir, bu nedenle bir sonraki bölümde örgütsel sessizliğin sonuçlarından bahsedilecektir.

2.13. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

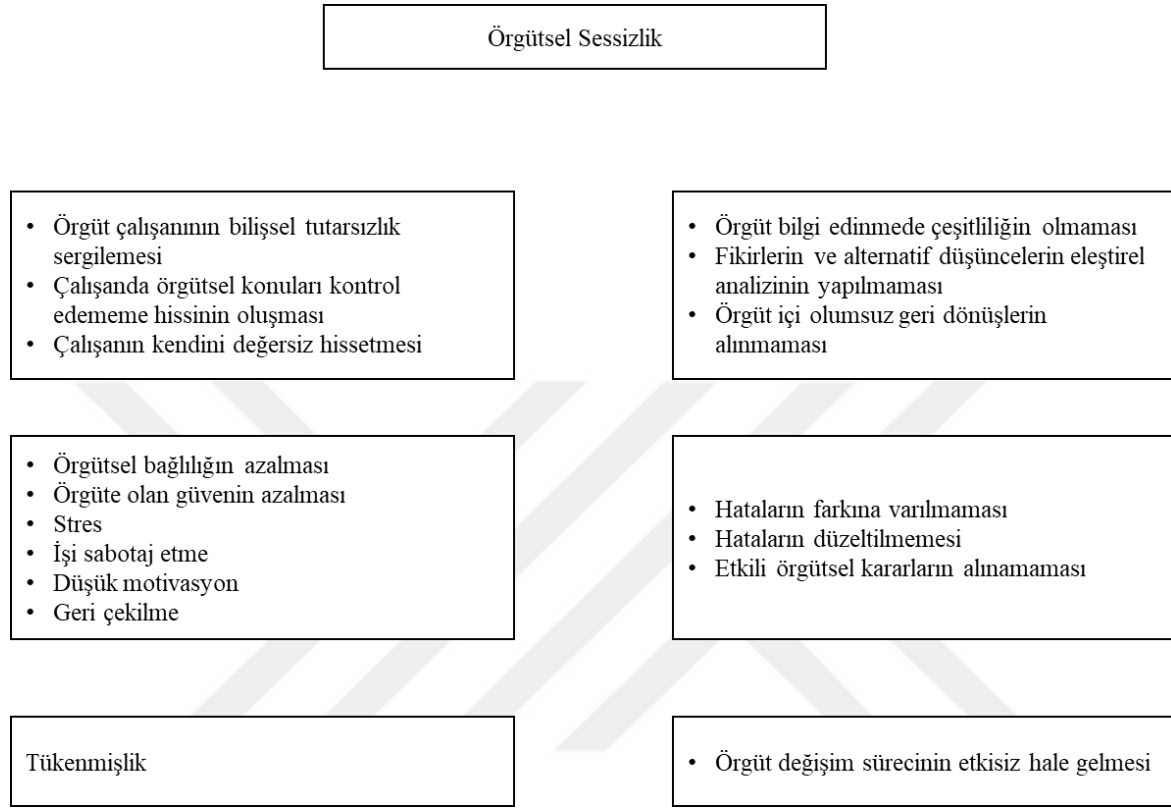
Yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel meselelere zihinsel olarak kendilerini kapatmalarına, örgütsel sorunlar için çözüm üretmemelerine, üretmeler bile paylaşmamalarına neden olduğu görülen sessizlik örgütler için gelişim ve değişimi engellemesi sebebiyle önemli bir olgudur. Örgütsel sessizliğin birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçların bilinmesi sessizliğe engel olabilmek adına önem taşımaktadır.

Örgütsel sessizlik, örgütte farklı düşüncelerin ortaya konmasını, bu düşüncelerin çözümlemesini, geribildirimini ve verimli karar alma sürecini negatif olarak etkilemektedir (Daşcı, 2014, s.29). Bu davranış bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasına, çok yönlü bakış açısı geliştirilmesine, sorunların erkenden çözüm bulmasına engel olur. Örgütlerde daha sağlıklı kararlar alınması, stratejilerin oluşturulması ve yenilikçi bir örgüt için çalışanların fikir, görüş ve değerlendirmelerinden yararlanmak gereklidir (Kutunis, 2016, s.78).

Örgütsel sessizliğin hem çalışan hem de örgüt açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Çakıcı (2008)'e göre sessizliğin çalışanlar tarafından idrak edilen neticeleri “performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi-gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ve çalışanları mutsuz kılan sonuçlar” şeklinde üç boyutta incelenebilir (s. 131).

İşgörenlerin örgüt ile ilgili tanık oldukları hoş olmayan durumları, bunları değiştirebilecek kişilere, duyurmaması sonucu sessizliği bozmayarak hem kendilerine hem diğer çalışanlara hem de örgüte zarar vermektedirler (Morrison & Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik genel olarak strese, sinizme, memnuniyetsizliğe, mutsuzluğa, çalışanlar arası iletişimsizliğe

neden olmaktadır. Bu sonuçlar Morrison ve Milliken'nin (2000) yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak Şekil 2'de belirtilmiştir (Ceviz, 2017, s.38).



Şekil 2. Örgütsel sessizliğin sonuçları (Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.)

2.14.Yapılan Araştırmalar

2.14.1. Örgütsel Tükenmişlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Maslach ve Jackson (1981) çalışmasında, öğretmen, hemşire, avukat ve polislerde duyarsızlaşma düzeyinin yaşı küçük olan grupların yaşı büyük olanlara kıyasla, kadınların da erkeklere kıyasla daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Duygusal tükenme düzeyinin de bekar çalışanlarda evlilere göre çok fazla çıktığı görülmüştür.

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) cinsiyetin öğretmenlerde tükenmişlik puanını etkileyen anlamlı bir değişken olmadığını, eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik algısına sahip oldukları görmüşlerdir.

Budak ve Sürgevil (2005) çalışmasında, akademik personelin tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu görmüştür. Bununla birlikte tükenmişliğin cinsiyet ve akademik unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Cemaloğlu ve Şahin (2007) yaptıkları çalışmada, yaş değişkeninin öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini etkilediği, medeni hali dul olan öğretmenlerin duygusal tükenme seviyelerinin yüksek olduğu, eğitim seviyesinde azalma oldukça duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutlarındaki puanlarda yükselme olduğu, mesleki kıdemi fazla öğretmenlerin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme seviyelerinin fazla olduğu, ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin duyarsızlaşma seviyelerinin daha yüksek olduğunu görmüşlerdir.

Kayabaşı (2008)'in yaptığı çalışmada, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı fakat kişisel başarı seviyelerinde anlamlı fark oluşturduğu; medeni hal, mezun olunan okul, meslekte kıdem ve hangi branşta çalıştıkları gibi değişkenlerin öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilediği görülmüştür.

Girgin (2011)'in yaptığı çalışmada tükenmişlik seviyesinde anlamlı farklılık oluşturan değişkenlerin cinsiyet, medeni hal, yönetim ve meslektaş desteği, davranış problemi bulunan öğrenciler, anne babalarla oluşan sorunlar ve geçinme sorunları olduğu görülmüştür.

Dincerol (2013) çalışmasında, öğretmenlerin duygusal tükenme puanları cinsiyete ve medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları cinsiyete ve medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Silbiger ve Pines (2014) çalışmasında, yapılan işin saygınlığı ile stres arasında pozitif, tükenmişlik ile arasında ise negatif yönde anlamlı ilişki bulmuştur.

Köseoğlu (2014)'ün yaptığı çalışmada, öğretmenlerin tükenmişlik algılarında anlamlı farklılık oluşturan değişkenlerin; branş durumu, görev şekli, medeni hal, teknoloji ile aralarında olan ilişki, öğrenci davranışları, bilgi paylaşımı, kişisel gelişim organizasyonlarına katılma seviyesi ve farklı öğretim yöntemlerini kullanım olduğu görülmüştür.

Kâhya (2015)'in yaptığı çalışmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu bununla birlikte örgütsel sessizliği, örgütsel tükenmişlik üzerine olumlu yönde bir tesirinin olduğu görülmüştür.

Burulday (2018) çalışmasında, katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının okul ortamı boyutuna ilişkin algı düzeyleri yaş değişkenine göre; sessizliğin kaynağı boyutuna ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre; duygusal tükenme boyutunda ve ölçek toplamında algıları yaş değişkenine göre; kişisel başarı hissi boyutuna ilişkin algılarının branş değişkenine göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuna ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Alanoğlu (2019) çalışmasında, örgütsel adalet ile duygusal tükenme boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken; örgütsel adalet ile duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarı boyutu arasında anlamlı olmayan ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca iş doyumu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ortalaması arasında negatif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu; kişisel başarı boyutu ile arasında ise pozitif ve düşük düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Özcan (2019)'un çalışmasında, araştırmaya dahil olan öğretmenlerin tükenmişlik yaşamadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir fark yokken; okul türü değişkeni ile arasında anlamlı fark bulunmuştur.

2.14.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Pinder ve Harlos (2001) çalışmasında, bazı çalışanların haksızlık ve adaletsizlik karşısında neden sessiz kaldıklarını, bazılarının ise neden sessizliğini bozduklarını ve hangi örgütsel durumların sessizliği oluşturduğunu ve güçlendirdiğini açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Çalışmalarında sessizliği korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak iki formdan oluştuğunu vurgulamışlardır.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'ün yaptıkları çalışmada işgörenlerin hangi konularda en sık sessizlik davranışı gösterdikleri ve bunun sebepleri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya göre en sık sessizlik davranışı sergilenen konular; ödemelerdeki adaletsizlik, performans değerlendirmesi, ahlaki konular şeklinde ortaya konulmuştur.

Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışmasında, konuşma ve sessizlik davranışlarının birbirinin zıttı olduğu görüşünü reddederek sessizlik ve konuşmayı çok boyutlu ve ayrı ayrı

kavramsallaştırmışlardır. Sessizliğin boyutları olarak kabullenici, savunmacı, sosyal sessizlik buna paralel olarak konuşmanın boyutları ise kabullenici, korunmacı ve sosyal konuşma olarak boyutlandırmışlardır.

Morrison ve Milliken (2003) çalışmalarında sessizliği açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre sessizlik; olumsuz haberleri ulaştıran birey olma korkusuyla birlikte topluluk içinde var olan normlar ve sosyal baskılar sebebiyle ortaya çıktığı görülmüştür.

Bowen ve Blackmon (2003) çalışmasında, örgütsel ses üzerine çeşitliliğin dinamik etkileri konulu çalışmalarında sessizlik sarmalı teorisi incelemişlerdir. Dışlanma korkusu, yalnız kalma tehdidi kişilerin sessiz kalmalarında en önemli etkenlerden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Vakola ve Bouradas (2005) çalışmasında, çalışanların sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Yönetici konumundaki kişilerin çalışanların sessiz kalmalarına ilişkin yaklaşımları ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında etkin bir ilişki olduğu görülmüştür.

Henriksen ve Dayton'un (2006) çalışmasında, bireyseli örgütsel ve sosyal faktörlerin örgütsel sessizliğe neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çakıcı (2008) çalışmasında, ahlaki konular ve sorumluluklar, yönetimle ilgili problemler, işgörenlerin performansı, iyileştirme gayretleri ve çalışma imkanları olarak beş değişken altında en çok sessiz kalınan konuları toplamıştır. Çalışanları sessiz kalmaya zorlayan konular; yönetsel ve örgütsel konular, işle alakalı endişeler, deneyim azlığı, dışlanma ve ilişkileri zarar verme korkusu şeklinde beş ana başlık altında toplanmıştır. Çalışanlar tarafında algılanan sessizliğin neticeleri ise; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz eden sonuçlar şeklinde üç faktörde toplanmıştır.

Bildik (2009) çalışmasında, sessizlik ile dönüştürücü liderlik, örgüt performansı ve örgütsel bağlılık arasında negatif, etkileşimli liderlik ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gambarotto ve Cammazzo (2010) çalışmasında, meslektaşlar arasında bilginin paylaşılması ve üst yönetim korkusu nedeniyle yaşanan sessizliğin, örgütsel gelişimi engelleyen önemli bir yönetimsel sorun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yanık (2012) çalışmasında, örgütsel güvenin alt boyutlarında iletişim ortamı ile savunmacı sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bununla birlikte çalışanın

yöneticisine duyduğu güven ile prososyal sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmüştür.

Karabağ Köse (2013) çalışmasında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında; örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında; işlemci liderlik ile örgütsel öğrenme arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğunu görmüştür.

Cemaloğlu, Daşcı, Şahin (2013) çalışmasında, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin yönetsel, örgütsel, işle ilgili ve ilişkisel nedenlerden ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) çalışmasında, katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet, branş ve hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Yenel (2016) çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizliği az düzeyde yaşadıkları, öğretmenlerin algılarının örgütsel sessizlik konusunda yönetsel boyutta yoğunlaştığı ve işlemci liderlik tarzının örgütsel sessizliğin güçlü bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kurtulmuş (2018) çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini orta düzeyde bulmuştur. Örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutu orta seviyede iken yönetici alt boyutu ise yüksek seviyede olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu görmüştür.

Çalışanların iş süreçlerine olan katılımlarını olumsuz etkileyen tükenmişliğin sonuçlarından birinin de örgütsel sessizlik olduğu düşünülmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi literatürde her iki konuyu ayrı ayrı ele alan ve başka konularla ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Eğitim alanında yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin örgütsel tükenmişliğe etkisinin incelendiği görülmüştür. Aynı zamanda yapılan bu çalışmadaki değişkenlere göre oldukça sınırlı sayıda değişken üzerinde araştırma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki bazı değişkenlere göre incelenerek alana katkı sağlaması beklenmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bölümlere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ortaokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri “iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan” araştırma modelleridir (Karasar, 2012, s.81).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde 2018-2019 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde, Keçiören ve Altındağ ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan, ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Keçiören ilçesinde 90 adet ortaokul ve bu okullarda görev yapan 3.431, Altındağ ilçesinde 51 adet ortaokul ve bu okullarda görev yapan 1.338 öğretmen bulunmaktadır (Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü, 2018). Araştırmanın örneklemine, evren içerisinde bulunan öğretmenlerden basit seçkisiz örnekleme yöntemine göre seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. “Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemedir” (Büyüköztürk, 2013, s.85). Araştırmaya katılacak öğretmenlerin Keçiören ve Altındağ ilçelerinden seçilmesine temel sebep ulaşım kolaylığı olmuştur.

Evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısının belirlenmesi için aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2011, s. 94):

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evren için p tahmini yoksa p=q=0,5 alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, d=0,05 örnekleme hatası ile teorik t değeri 1,96 ya denk gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2011, s. 95). Değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{4769 \times (1,96)^2 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (4769 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{4580,1476}{11,92 + 0,9604} = 355,59$$

Örneklem büyüklüğünün bulunmasına yönelik çalışmanın tamamlanması neticesinde en az 356 kişiden oluşması gerektiği tespit edilmiştir. Fakat, çalışma esnasında karşılaşılabilecek

zorluklardan minimum düzeyde etkilenmek ve örneklemin geçerliğini artırmak maksadıyla 356 kişiden daha fazlasına ulaşmak amaçlanmıştır.

Örneklem için belirlenen okullardaki 400 öğretmenden 340'ına ulaşılabilmiştir. Fakat, detayları verilerin analiz kısmında belirtildiği üzere, 6 anket veri tarama esnasında dikkate alınmamış ve kalan 334 anket ile analiz tamamlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışıp çalışmama durumu, eğitim durumu, branş, mesleki kıdem, aylık gelir durumu, maaşın dışında gelir olup olmaması, evin kendilerine ait olup olmaması değişkenlerine göre dağılımları ise Tablo 1'de verilmektedir:



Tablo 1

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Çocuk Sayısı, Eşin Çalışıp Çalışmama Durumu, Eğitim, Branş, Mesleki Kıdem, Aylık Gelir Durumu, Maaş Dışında Gelir Durumu, Evin Kendine Ait Olup Olmamasına İlişkin Dağılım

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	93	27,8%
	Kadın	241	72,2%
Yaş	21-30 yaş	96	28,7%
	31-40 yaş	157	47,0%
	41-50 yaş	66	19,8%
	51 yaş üzeri	15	4,5%
Medeni durum	Evli	261	78,1%
	Bekar	73	21,9%
Çocuk sayısı	0	111	33,2%
	1	88	26,3%
	2	112	33,5%
	3	18	5,4%
	4	5	1,5%
Eşiniz çalışıyor mu?	Evet	226	67,7%
	Hayır	108	32,3%
Eğitim	Lisans	282	84,4%
	Yüksek Lisans	42	12,6%
	Doktora	10	3,0%
Branş	Dil	84	25,1%
	Sosyal Bilgiler	95	28,4%
	Matematik-Fen	99	29,6%
	Güzel sanatlar-Spor	56	16,8%
Mesleki kıdem	1-10 yıl	169	50,6%
	11-20 Yıl	123	36,8%
	21-30 yıl	39	11,7%
	31 yıl ve üzeri	3	0,9%
Aylık gelir durumu	3500-4000 TL	107	32,0%
	4001-5500 TL	167	50,0%
	5501-6000 TL	22	6,6%
	6001-6500 TL	10	3,0%
	6501 TL üzeri	28	8,4%
Maaşınız dışında gelir durumu	Evet	55	16,5%
	Hayır	279	83,5%
Evi kendine mi ait?	Evet	185	55,4%
	Hayır	149	44,6%

Katılımcıların yaklaşık dörtte üçünün kadın (%72,2) olduğu, yaklaşık yarısının 31-40 yaş aralığında (%47,0), 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip (%50,6), aylık gelir durumunun 4001-5500 TL aralığında (%50,0) ve evlerinin kendilerine ait olduğu (%55,4), yaklaşık beşte dördünün evli (%78,1), lisans derecesinde mezun olduğu (%84,4) ve maaş dışında gelirinin

olmadığı (%83,5), üçte birinin 2 çocuk sahibi (%33,5) ve Matematik- Fen branşında olduğu (%29,6), üçte ikisinin eşinin çalıştığı (%67,7) görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu kadın, evli, lisans mezunu, evli ise eşi çalışmakta ve maaş dışında gelirleri bulunmamaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Maslach Tükenmişlik Envanteri- Eğitici Formu ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçme araçlarını kullanabilmek için gerekli izinler alınmıştır. MTE-EF’de 22 soru, ÖSÖ’de 36 soru ve ölçeklere ek olarak, araştırma formunda, cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, eşin çalışıp çalışmaması, eğitim durumu, branş, mesleki kıdem, aylık gelir durumu, maaş dışında gelir olup olmaması, evin kendisine ait olup olmaması gibi katılımcıların kişisel bilgilerini içeren 11 soruluk bir bölüm yer almaktadır. Veri toplama araçları ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.3.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri- Eğitici Formu

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyini ölçmek için, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin (MTÖ) bazı değişikliklerle Maslach, Jackson ve Schwab tarafından eğitimcilerle uyarlanması sonucunda elde edilen Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu’nun (MTÖ-EF) İnce ve Şahin (2015) tarafından Türkçe ’ye uyarlanmış hali gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. İnce ve Şahin (2015) tarafından geliştirilen ölçekte toplam 22 soru bulunmaktadır. Ölçekte 9 maddelik duygusal tükenme alt boyutu, 5 maddelik duyarsızlaşma alt boyutu, 8 maddelik kişisel başarı alt boyutu yer almaktadır. Toplam üç alt boyut (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) bulunmaktadır. Ölçekte yer alan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ayrı ayrı puanlanmaktadır. “Elde edilen yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları bireyin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Kişisel başarı boyutunda alınan puanların düşük olması ise kişinin işinde karşılaştığı aşırı talepler nedeniyle kendisini yetersiz hissettiğini ve yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını göstermektedir” (İnce ve Şahin, 2015, s.389). Tükenmişliğe ilişkin alt boyutlardan toplam tükenmişlik puanı elde edilmesi bilgi kaybıyla neticelenir. (Cordes ve Dougherty’den aktaran Özdemir, 2009, s.68). Bu sebeple çalışmada alt boyutlar ayrı ayrı değerlendirilmiş, toplam tükenmişlik puanı hesaplanmamıştır.

7'li likert tipindeki ölçme maddeleri (1) Hiçbir zaman, (2) Yılda bir kez, (3) Yılda birkaç kez, (4) Ayda birkaç kez, (5) Ayda bir kez, (6) Haftada bir kez, (7) Her gün olarak SPSS 20.0 programına kodlanmıştır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutunda olumsuz, kişisel başarı alt boyutunda olumlu ifadeler yer almaktadır. Bu sebeple kişisel başarı alt boyutuna ait maddeler ters kodlanabilmektedir. Literatürde tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı alt boyutunun ters kodlandığı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu durumda alt boyutun adı 'kişisel başarının azalması' olacak şekilde yorumlanmalıdır. Bu sebeple ve kullanım kolaylığı sebebiyle bu çalışmada kişisel başarı alt boyutuna ait puanlar düz kodlanmıştır.

Ölçeğin orijinal halinde Maslach ve Jackson (1981) Cronbach's alfa değerlerini duygusal tükenme alt boyutu için 0.89, duyarsızlaşma alt boyutu için 0.74, ve kişisel başarı alt boyutu için 0.77 olarak bulmuşlardır. İnce ve Şahin (2015) tarafından yapılan araştırmada elde edilen Cronbach's alfa değerleri; duygusal tükenme boyutu için 0.88, duyarsızlaşma boyutu için 0.78, kişisel başarı boyutu için 0.74'dür. Bu araştırmada katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi noktasında yer alan maddelerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's alfa analizi gerçekleştirilmiş; analiz sonucunda, Cronbach's alfa değerlerinin duygusal tükenme boyutunda 0.88, duyarsızlaşma boyutunda 0.78 ve kişisel başarı boyutunda 0.78 olduğu ve çalışma kapsamında ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini ölçmek amacıyla Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından geliştirilen ve gerekli izinleri alınan Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır. Ölçekte 8 maddelik bireysel alt boyutu, 6 maddelik yönetsel alt boyutu, 8 maddelik örgüt kültürü alt boyutu, 8 maddelik meslektaşlar alt boyutu, 6 maddelik baskı grupları alt boyutu olmak üzere toplam 5 alt boyut ve 36 madde yer almaktadır. Likert tipindeki bu ölçme maddeleri, (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta düzeyde katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum olarak SPSS 20.0 programına kodlanmıştır.

Daşcı ve Cemaloğlu (2016)'nın yaptıkları çalışmada, ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,95'tir. Envanterin boyutları açısından Cronbach's alfa değerleri bireysel ve yönetsel için 0,98; örgüt kültürü için 0,97; meslektaşlar için 0,99; baskı grupları için 0,98 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin ölçülmesi

noktasında yer alan maddelerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's alfa analizi gerçekleştirilmiş; analiz sonucunda, Cronbach alfa değerlerinin bireysel sessizlik boyutunda 0.72, yönetsel sessizlik boyutunda 0.65, örgüt kültürü boyutunda 0.86, meslektaşlar boyutunda 0.77 ve baskı grupları boyutunda 0.89 çıkmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach's alfa değeri 0.92 çıkmış ve çalışma kapsamında ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin Keçiören ve Altındağ ilçelerinde belirlenen okullarda uygulanabilmesi için gerekli izinler Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır. Daha önce belirlenmiş olan evrene ulaşabilmek hazırlanan ölçek formları uygulama yapılacak okullara bizzat araştırmacı tarafından elden götürülmüş ve tamamlanan formlar geri araştırmacı tarafından toplanmıştır. Toplam 340 anket doldurulmuştur ancak 6 adet ankette gözlemlenen eksik ve hatalı kısımlar nedeniyle analiz kısmında çıkartılmış ve 334 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan MTÖ-EF ölçeği ve ÖSÖ ölçeği hakkında gerekli bilgiler veri toplama araçları kısmında ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan MTÖ-EF'nin "Hiçbir Zaman" seçeneği "1.00-1.49", "Yılda birkaç kez" seçeneği "1.50- 2.49", "Ayda bir kez" seçeneği "2.50-3.49", "Ayda birkaç kez" seçeneği "3.50-4.49", "Haftada bir kez" seçeneği "4.50-5.49", "Haftada birkaç kez" seçeneği "5.50-6.49" ve "Her gün" seçeneği ise "6.50-7.00" arasında puanlanmaktadır. Literatürde Izgar (2003)'a göre tükenmişlik, kalıcı bir değişken olarak, düşük, orta ve yüksek düzey olmak üzere 3 kategoride sınıflandırmıştır (s.90). (Izgar, 2003, s. 90). Araştırmada kullanılan MTÖ-EF'nun Maslach, Jackson ve Leiter (2010) tarafından ölçeğin orijinal halinin değerlendirilmesi için hazırlanan puanlama anahtarı referans alınarak çalışmaya uyarlanmıştır. Buna göre araştırmanın birinci alt problemi için kullanılacak puanlama anahtarı aşağıda verilen tablodaki gibidir.

Tablo 2

MTE-EF Puanlama Anahtarı

Tükenmişlik			
	Düşük Düzey	Orta Düzey	Yüksek Düzey
Duygusal Tükenme	1-2,77	2,78-3,89	3,90 ve üzeri
Duyarsızlaşma	1-2,6	2,61-3,60	3,61 ve üzeri
Kişisel Başarı	5,51 ve üzeri	4,46-5,5	1-4,75

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan, öğretmenlerin algılarına göre sessizlik düzeylerinin belirlenmesinde, kullanılan ölçek için aralık genişliği, $5 - 1 / 5 = 0,80$ olarak belirlenmiştir. Üçüncü alt problemlere ait bulgularının değerlendirilmesinde, 1,00-1,79: ‘hiç’, 1,80-2,59: ‘az’, 2,60-3,39: ‘orta’, 3,40-4,19: ‘çok’, 4,20-5,00: ‘tam’ aritmetik ortalama aralıkları esas alınmıştır.

Analizler SPSS 20.0 paket programı ile yapılmıştır. Anketi yanıtlayan öğretmenlerin demografik dağılımlarını tayin etmek için frekans analizi uygulanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik seviyelerini analiz etmek için aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Verilerin normallik değerlendirmesinde Kolmogorov Smirnov testi ile Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri incelenmiştir (Büyüköztürk, 2014). Verilerin normallik analizine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3

Verilerin Normallik Analizi

Değişkenler		Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Kolmogorov- Smirnov testi
Maslach	Duygusal tükenme	,352	-,591	0,000
Tükenmişlik Envanteri-	Duyarsızlaşma	,931	-,058	0,000
Eğitimci Formu	Kişisel başarı	-,524	-,318	0,000
	Bireysel	,163	-,542	0,000
	Yönetsel	,239	-,097	0,001
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Örgüt kültürü	,291	-,428	0,002
	Meslektaşlar	,315	,148	0,002
	Baskı Grupları	,535	-,395	0,000

Öğretmenlerin MTE-EF ve ÖSÖ'nden elde ettiği puanlara ilişkin Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Kolmogorov-Smirnov testi veri sayısının 50'nin üstünde olduğu durumlarda kullanılmakta ve bulunan p değerinin .05'ten büyük olduğu durumda verilerin normal dağılım gösterdiği söylenmektedir (Alpar, 2012). Ancak, katılımcı sayısının fazla olduğu araştırmalarda normalden çok küçük sapmaların dahi normal dağılım konusunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkardığı; bu sebeple verilerin normallik sınamasında Kolmogorov-Smirnov testinin yanı sıra Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin de incelenebileceği belirtilmektedir (Ho, 2006; Seçer, 2015). Bu doğrultuda, araştırma verilerinin normallik değerlendirmesinde, parametrik testlerin kullanılabilmesi için test edilmesi önerilen varsayımlardan bir diğeri olan Çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları sırasıyla çarpıklık standart hatasına ve basıklık standart hatasına bölüldüğünde çıkan değerler -1,96 ile +1,96 arasında ise verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilmektedir (Can, 2014; Kalaycı, 2010). Mevcut araştırma verilerinin çarpıklık-basıklık değerlerinin -0,59 ile 0,93 arasında olduğu yani değerlerin normallik

sınırları olan -1,96 ile +1,96 içerisinde yer aldığı ve normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışmada parametrik test varsayımlarını sağlayan farklı iki grup ortalamalarının incelenmesi için t testi analizi kullanılmıştır. Üç ve üstü grupların testi için ise varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Örgütsel tükenmişlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında bağlantı olup olmadığını analiz etmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bulunan sonuçların tamamı $p < .05$ seviyesinde olduğu görülmüştür “Korelasyon katsayıları değerlendirilirken, mutlak değer olarak, 1.00-0.70 aralığında olması, yüksek; 0.70-0.30 aralığında olması, orta; 0.30-0.00 aralığında olması düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirtir” (Büyüköztürk, 2012, s.32).



BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, alt problemlere dayalı bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?” alt problemine ilişkin olarak: öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel tükenmişlik düzeylerine ait bulgular Tablo 4’te verilmektedir:

Tablo 4

Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri

İfadeler	n	x	s.s.	min	max
5.Bazı öğrencilere sanki nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum	334	2,31	1,79	1	7
10.Öğretmenliğe başladığımdan beri öğrencilere karşı daha çok duyarsızlaştım	334	2,35	1,81	1	7
11.Öğretmenliğin beni duygusal olarak katılaştırdığını hissediyorum	334	2,64	1,94	1	7
15.Bazı öğrencilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum	334	2,19	1,72	1	7
22.Öğrencilerin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum	334	2,09	1,6	1	7
Duyarsızlaşma	334	2,32	1,3	1	6,6
1.Öğretmenlikten duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum	334	3,03	1,9	1	7
2.Okulda günü bitirdiğimde kendimi bitkin hissediyorum	334	4,9	1,9	1	7
3.Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamam gerektiğinde kendimi yorgun hissediyorum	334	4,06	1,98	1	7
6.Bütün gün öğrencilerle çalışmak beni gerçekten zorluyor	334	3,74	2	1	7
8.Öğretmenliğin beni tükettiğini hissediyorum	334	3,28	2,11	1	7
13.Öğretmenlik mesleğinin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum	334	2,97	1,98	1	7
14.Öğretmenlikte iş yükümün çok fazla olduğunu hissediyorum	334	4,18	2,1	1	7
16.Öğrencilerle çalışıyor olmak beni oldukça strese sokuyor	334	2,92	1,87	1	7
20.Öğretmenliğe daha fazla dayanamayacakmışım gibi hissediyorum	334	2,61	1,89	1	7
Duygusal Tükenmişlik	334	3,52	1,42	1	7
7.Öğrencilerimin sorunlarıyla çok etkin bir şekilde ilgileniyorum	334	5,49	1,74	1	7
9.Bir öğretmen olarak öğrencilerin yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum	334	5,59	1,6	1	7
12.Kendimi çok zinde hissediyorum	334	4,64	1,96	1	7
17.Rahat bir çalışma ortamını öğrencilerle birlikte kolayca yaratabiliyorum	334	5,22	1,79	1	7
18.Öğrencilerimle iç içe gerçekleştirdiğim bir çalışmadan sonra içimin coşkuyla dolduğunu hissediyorum	334	5,44	1,84	1	7
19.Öğretmenlikte kayda değer pek çok şey başardım	334	4,82	1,95	1	7
21.İşimde karşılaştığım duygusal problemlerle oldukça sakin bir şekilde baş ediyorum	334	5,1	1,79	1	7
4.Öğrencilerimin bir konu hakkında ne hissettiğini kolayca anlarım	334	6,18	1,59	1	7
Kişisel Başarı	334	5,31	1,12	1,75	7

Katılımcıların duygusal tükenme düzeylerinin ($\bar{X}=3,52$) orta, duyarsızlaşma ($\bar{X}=2,32$) düzeylerinin düşük ve kişisel başarı ($\bar{X}=5,31$) düzeyinin orta olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, en homojen dağılımın kişisel başarı ($S=1,12$) alt boyutunda, en heterojen dağılımın ($S=1,42$) duygusal tükenme alt boyutunda yer aldığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin en düşük ‘duyarsızlaşma’ boyutunda tükenmişlik düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en sık görüş bildirdiği madde ‘duyarsızlaşma’ alt boyutunda yer alan “*Öğretmenliğin beni duygusal olarak katılaştırdığını hissediyorum*” ($\bar{X}=2,64$) maddesi, ‘duygusal tükenmişlik’ alt boyutunda “*Okulda günü bitirdiğimde kendimi bitkin hissediyorum*” ($\bar{X}=4,90$) maddesi ve ‘kişisel başarı’ boyutunda “*Öğrencilerimin bir konu hakkında ne hissettiğini kolayca anlarım*” ($\bar{X}=6,18$) maddesi olmuştur. Başka bir ifadeyle öğretmenler, mesleklerinin onları başkalarının hislerini anlamada olumsuz etkilediğini, duygusal taleplere karşı cevap veremeyecek duruma geldiğini düşünmekte ve okulda günü bitirdiklerinde kendilerini yorgun hissetmektedir. Buna rağmen öğretmenlerin öğrencilerinin başarılarını etkileyecek konularda daha etkili davranmaya çalıştıkları ve kendilerini mesleklerinde başarılı buldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en az görüş bildirdiği madde ‘duyarsızlaşma’ alt boyutunda yer alan “*Öğrencilerin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum*” ($\bar{X}=2,09$) maddesi, ‘duygusal tükenmişlik’ alt boyutunda “*Öğretmenliğe daha fazla dayanamayacakmışım gibi hissediyorum*” ($\bar{X}=2,61$) maddesi ve ‘kişisel başarı’ boyutunda “*Kendimi çok zinde hissediyorum*” ($\bar{X}=4,64$) maddesi olmuştur. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin, öğrencilerinin kendilerini suçlamadıklarını düşündükleri, her ne yaşanırsa yaşansın mesleklerinden vazgeçme noktasına gelmedikleri, meslekteki başarılarını biraz da olsa etkileyecek yorgunlukları olduğunu farkında oldukları görülmüştür.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ait puanları cinsiyetleri, yaşları, kıdem durumları, eğitim durumları, branşları, medeni durumları, sahip oldukları çocuk sayısı, eşlerinin çalışıp çalışmaması, aylık gelir durumu, maaş dışında gelirin olup olmaması, evin kendilerine ait olup olmaması değişkenlerine göre incelenmiştir.

4.2.1 Cinsiyetin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	s.d	t	p
Duygusal Tükenme	Erkek	93	3,35	1,46	332	-1,32	0,97
	Kadın	241	3,58	1,40			
Duyarsızlaşma	Erkek	93	2,58	1,38	332	2,28	0,09
	Kadın	241	2,22	1,25			
Kişisel Başarı	Erkek	93	5,21	1,21	332	-1,06	0,15
	Kadın	241	5,35	1,08			

Tablo 5 incelendiğinde kadın öğretmenlerin ($\bar{x}=3,58$) duygusal tükenme düzeyleri, erkek öğretmenlerin ($\bar{x}=3,35$) duygusal tükenme düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete göre duygusal tükenme algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = -1,32, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin duygusal tükenme algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 5 incelendiğinde erkek öğretmenlerin ($\bar{x}=2,58$) duyarsızlaşma düzeyleri, kadın öğretmenlerin ($\bar{x}=2,22$) duyarsızlaşma düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete göre duyarsızlaşma düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = 2,28, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 5 incelendiğinde kadın öğretmenlerin ($\bar{x}=5,35$) kişisel başarı düzeyleri, erkek öğretmenlerin ($\bar{x}=5,21$) kişisel başarı düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete göre kişisel başarı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = -1,06, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları cinsiyete bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin cinsiyetlerinin tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.2.2 Yaşın Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{X}$	S	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	21-30 yaş	96	3,43	1,34	3	0,75	0,52	-
	31-40 yaş	157	3,64	1,43	330			
	41-50 yaş	66	3,42	1,43				
	51 yaş üzeri	15	3,30	1,81				
Duyarsızlaşma	21-30 yaş	96	2,34	1,27	3	1,02	0,38	-
	31-40 yaş	157	2,37	1,26	330			
	41-50 yaş	66	2,09	1,28				
	51 yaş üzeri	15	2,63	1,85				
Kişisel Başarı	21-30 yaş	96	5,40	1,16	3	3,13	0,26	-
	31-40 yaş	157	5,13	1,03	330			
	41-50 yaş	66	5,6	1,12				
	51 yaş üzeri	15	5,45	1,57				

Tablo 6 incelendiğinde duygusal tükenme düzeyi en fazla 31-40 yaş grubuna giren öğretmenlerde ($\bar{X}=3,64$) görülmektedir. Duygusal tükenme düzeyinin en düşük olduğu yaş grubu ise 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=3,30$) çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 21–30 ($S=1,34$) yaş arasındaki öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 51 yaş ve üzeri ($S=1,81$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri ile yaşları arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin yaşları ile duygusal tükenme düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,330)}=0,75$; $p=0,52$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yaşları duygusal tükenme düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 6 incelendiğinde duyarsızlaşma düzeyi en fazla 51 yaş ve üzeri grubuna giren öğretmenlerde ($\bar{X}=2,63$) görülmektedir. Duyarsızlaşma düzeyinin en düşük olduğu yaş grubu ise 41-50 yaş arasındır ($\bar{X}=2,09$). En homojen değerlendirmeyi 31–40 ($S=1,26$) yaş arasındaki öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 51 yaş ve üzerindeki ($S=1,85$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile yaşları arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin yaşları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,330)}=1,02$; $p=0,38$,

$p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yaşları duyarsızlaşma düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 6 incelendiğinde kişisel başarı düzeyi en fazla 41-50 yaş grubuna giren öğretmenlerde ($\bar{X}=5,6$) görülmektedir. Kişisel başarı düzeyinin en düşük olduğu yaş grubu ise 31-40 yaş arasındaki ($\bar{X}=5,13$) öğretmenlerde çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 31-40 yaş arasındaki ($S=1,03$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 51 yaş ve üzerindeki ($S=1,57$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile yaşları arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin yaşları ile kişisel başarı düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,330)}=3,13$; $p=0,26$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yaşları kişisel başarı düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları yaşa bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin yaşlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.2.3 Medeni Durumun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni durum	n	$\bar{X}$	S	s.d.	t	p
Duygusal Tükenme	Evli	261	3,57	1,42	332	1,24	0,96
	Bekar	73	3,34	1,42			
Duyarsızlaşma	Evli	261	2,27	1,27	332	-1,23	0,43
	Bekar	73	2,48	1,38			
Kişisel Başarı	Evli	261	5,30	1,06	332	-0,26	0,79
	Bekar	73	5,34	1,32			

Tablo 7 incelendiğinde evli öğretmenlerin ($\bar{x}=3,57$) duygusal tükenme düzeyleri, bekar öğretmenlerin ($\bar{x}=3,34$) duygusal tükenme düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin medeni durumuna göre duygusal tükenme algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = 1,24$, $p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin duygusal tükenme algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 7 incelendiğinde bekar öğretmenlerin ($\bar{x}=2,48$) duyarsızlaşma düzeyleri, evli öğretmenlerin ($\bar{x}=2,27$) duyarsızlaşma düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete göre duyarsızlaşma düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = -1,23, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 7 incelendiğinde bekar öğretmenlerin ($\bar{x}=5,34$) kişisel başarı düzeyleri, evli öğretmenlerin ($\bar{x}=5,30$) kişisel başarı düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin medeni durumuna göre kişisel başarı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = 0,79, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları medeni durumlarına bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin medeni durumlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.2.4 Sahip Olunan Çocuk Sayısının Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin sahip olunan çocuk sayısına göre dağılımları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Çocuk Sayısına Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Çocuk Sayısı	n	$\bar{X}$	S	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	Yok(A)	111	3,45	1,40	2 331	4,51	0,01	B-C
	1(B)	88	3,89	1,42				
	2 ve üzeri (C)	135	3,33	1,40				
Duyarsızlaşma	Yok	111	2,41	1,33	2 331	1,77	0,17	-
	1	88	2,44	1,32				
	2 ve üzeri	135	2,16	1,24				
Kişisel Başarı	Yok	111	5,29	1,24	2 331	1,15	0,24	-
	1	88	5,18	1,02				
	2 ve üzeri	135	5,41	1,08				

Tablo 8 incelendiğinde duygusal tükenme düzeyi en fazla 1 çocuk sahibi öğretmenlerde ($\bar{X}=3,89$) görülmektedir. Duygusal tükenme düzeyinin en düşük olduğu öğretmen grubu ise 2

ve üzeri çocuk sahibi ($\bar{X} = 3,33$) öğretmenler çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi çocuk sahibi olmayan ve 2 ve üzeri çocuk sahibi olan ($S=1,40$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 1 çocuk sahibi ($S=1,42$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri ile sahip oldukları çocuk sayısı arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısı ile duygusal tükenme düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmuştur [$F_{(2,331)}=4,51$; $p=0,01$, $p<0,05$]. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 1 çocuk sahibi öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri ($\bar{X} = 3,89$), 2 ve üzeri çocuk sahibi öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyinden ($\bar{X} = 3,33$) yüksek çıkmıştır. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin sahip oldukları duygusal tükenme düzeyleri sahip oldukları çocuk sayısına göre değişmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde duyarsızlaşma düzeyi en fazla 1 çocuk sahibi öğretmenlerde ($\bar{X} = 2,44$) görülmektedir. Duyarsızlaşma düzeyinin en düşük olduğu öğretmen grubu ise 2 ve üzeri çocuk sahibi olan ($\bar{X} = 2,16$) öğretmenler çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 2 ve üzeri çocuk sahibi ($S=1,24$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise çocuk sahibi olmayan ($S=1,33$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile sahip oldukları çocuk sayısı arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısı ile duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(2,331)}=1,77$; $p=0,17$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısı, duyarsızlaşma düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 8 incelendiğinde kişisel başarı düzeyi en fazla 2 ve üzeri çocuk sahibi öğretmenlerde ($\bar{X} = 5,41$) görülmektedir. Kişisel başarı düzeyinin en düşük olduğu öğretmen grubu ise 1 çocuk sahibi ($\bar{X} = 5,18$) öğretmenler çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 1 çocuk sahibi ($S=1,02$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise çocuk sahibi olmayan ($S=1,24$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile sahip oldukları çocuk sayısı arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısı ile kişisel başarı düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(2,331)}=1,15$; $p=0,24$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısı, kişisel başarı düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanlarından duygusal tükenme puanı öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısına bağlı olarak değişmektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısının tükenmişlik

düzeylerinden duygusal tükenme boyutunu anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

4.2.5 Eşin Çalışma Durumunun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin eşin çalışma durumuna göre dağılımları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Eşin Çalışma Durumuna göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Eşin Çalışma Durumu	n	$\bar{X}$	S	s.d.	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	226	3,58	1,4	332	1,10	0,4
	Hayır	108	3,40	1,46			
Duyarsızlaşma	Evet	226	2,22	1,26	332	-2,01	0,16
	Hayır	108	2,52	1,36			
Kişisel Başarı	Evet	226	5,35	1,05	332	0,87	0,05
	Hayır	108	5,23	1,26			

Tablo 9 incelendiğinde eşi çalışan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,58$) duygusal tükenme düzeyleri, eşi çalışmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,40$) duygusal tükenme düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin eşin çalışma durumuna göre duygusal tükenme algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = 1,10, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin duygusal tükenme algıları ile eşin çalışma durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 9 incelendiğinde eşi çalışmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,52$) duyarsızlaşma düzeyleri, eşi çalışan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,22$) duyarsızlaşma düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin eşin çalışma durumuna göre duyarsızlaşma düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = -2,01, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile eşin çalışma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 9 incelendiğinde eşi çalışan öğretmenlerin ($\bar{x}=5,35$) kişisel başarı düzeyleri, eşi çalışmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=5,23$) kişisel başarı düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin eşin çalışma durumuna göre kişisel başarı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = 0,87, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin kişisel başarı

düzeyleri ile eşin çalışma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları eşin çalışma durumlarına bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin eşin çalışma durumlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.2.6 Mezun Olunan Okul Türünün Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin mezun olunan okul türüne göre dağılımları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Mezun Olduğu Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{X}$	S.	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	Lisans	282	3,50	1,44	2	0,11	0,90	-
	Yüksek Lisans	42	3,59	1,34	331			
	Doktora	10	3,66	1,35				
Duyarsızlaşma	Lisans(A)	282	2,22	1,24	2	5,56	0,00	A-C
	Yüksek Lisans(B)	42	2,70	1,48	331			
	Doktora(C)	10	3,30	1,44				
Kişisel Başarı	Lisans(E)	282	5,43	1,05	2	12,33	0,00	E-F,E-G
	Yüksek Lisans(F)	42	4,84	1,23	331			
	Doktora(G)	10	4,05	1,40				

Tablo 10 incelendiğinde duygusal tükenme düzeyi en fazla doktora mezunu öğretmenlerde ($\bar{X}=3,66$) görülmektedir. Duygusal tükenme düzeyinin en düşük olduğu grup ise lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X}=3,50$) çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi yüksek lisans mezunu ($S=1,34$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise lisans mezunu ($S=1,44$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri ile mezun oldukları okul türü arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile duygusal tükenme düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(2,331)}=0,11$; $p=0,90$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin mezun oldukları okul türü duygusal tükenme düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 10 incelendiğinde duyarsızlaşma düzeyi en fazla doktora mezunu öğretmenlerde ($\bar{X}=3,30$) görülmektedir. Duyarsızlaşma düzeyinin en düşük olduğu grup ise lisans mezunu öğretmenlerdir ($\bar{X}=2,22$). En homojen değerlendirmeyi lisans mezunu ($S=1,24$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise yüksek lisans mezunu ($S=1,48$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile mezun oldukları okul türü arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmuştur [$F_{(2,331)}=5,56$; $p=0,00$, $p<0,05$]. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, doktora mezunu öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ($\bar{X}=3,30$), lisans ($\bar{X}=2,22$) mezunu öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyinden yüksek çıkmıştır. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin sahip oldukları duyarsızlaşma düzeyleri mezun oldukları okul türüne göre değişmektedir.

Tablo 10 incelendiğinde kişisel başarı düzeyi en fazla lisans mezunu öğretmenlerde ($\bar{X}=5,43$) görülmektedir. Kişisel başarı düzeyinin en düşük olduğu grup ise doktora mezunu öğretmenler ($\bar{X}=4,05$) çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi lisans mezunu ($S=1,05$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise doktora mezunu ($S=1,40$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile mezun oldukları okul türü arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile kişisel başarı düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmuştur [$F_{(2,331)}=12,33$; $p=0,00$, $p<0,05$]. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, lisans mezunu öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ($\bar{X}=5,43$), doktora ($\bar{X}=4,05$) ve yüksek lisans mezunu ($\bar{X}=4,84$) öğretmenlerin kişisel başarı düzeyinden yüksek çıkmıştır. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin sahip oldukları kişisel başarı düzeyleri mezun oldukları okul türüne göre değişmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları mezun oldukları okul türüne bağlı olarak değişmektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin mezun oldukları okul türünün tükenmişlik düzeylerinden duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarını anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

4.2.7 Branşın Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin branşa göre dağılımları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Branşa Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{X}$	S	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	Dil	84	3,61	1,30	3	2,52	0,05	-
	Sosyal Bilgiler	95	3,19	1,37	330			
	Matematik-Fen	99	3,70	1,47				
	Güzel sanatlar-Spor	56	3,63	1,52				
Duyarsızlaşma	Dil	84	2,36	1,27	3	0,68	0,57	-
	Sosyal Bilgiler	95	2,19	1,30	330			
	Matematik-Fen	99	2,44	1,33				
	Güzel sanatlar-Spor	56	2,25	1,29				
Kişisel Başarı	Dil	84	5,27	1,08	3	0,86	0,46	-
	Sosyal Bilgiler	95	5,46	1,14	330			
	Matematik-Fen	99	5,28	1,15				
	Güzel sanatlar-Spor	56	5,18	1,11				

Tablo 11 incelendiğinde duygusal tükenme düzeyi en fazla matematik-fen branşındaki öğretmenlerde ($\bar{X} = 3,70$) görülmektedir. Duygusal tükenme düzeyi en düşük, sosyal bilgiler branşına sahip ($\bar{X} = 3,19$) öğretmenlerde çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi dil alanları ($S=1,30$) öğretmenlerinin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise güzel sanatlar-spor branşındaki ($S=1,52$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri ile branşları arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin branşları ile duygusal tükenme düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,330)}=2,52$; $p=0,05$, $p \geq 0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin branşları duygusal tükenme düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 11 incelendiğinde duyarsızlaşma düzeyi en fazla matematik-fen branşındaki öğretmenlerde ($\bar{X} = 2,44$) görülmektedir. Duyarsızlaşma düzeyinin en düşük olduğu branş ise sosyal bilgilerdir ($\bar{X} = 2,19$). En homojen değerlendirmeyi dil alanlarındaki ($S=1,27$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise güzel matematik-fen branşındaki ($S=1,33$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile branşları arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin branşları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,330)}=0,68$; $p=0,57$, $p > 0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin branşları duyarsızlaşma düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 11 incelendiğinde kişisel başarı düzeyi en fazla sosyal bilgiler branşındaki öğretmenlerde ($\bar{X} = 5,46$) görülmektedir. Kişisel başarı düzeyinin en düşük olduğu branş ise

güzel sanatlar-spor ($\bar{X} = 5,18$) çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi dil alanlarındaki ($S=1,08$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise matematik-fen branşındaki ($S=1,15$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile branşları arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin branşları ile kişisel başarı düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,330)}=0,86$; $p=0,46$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin branşları kişisel başarı düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları branşlarına bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin branşlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.2.8 Mesleki Kıdemin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre dağılımları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{X}$	S	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	1-10 yıl	169	3,52	1,35	3	2,20	0,11	-
	11-20 Yıl	123	3,65	1,47	330			
	21 yıl ve üzeri	42	3,12	1,50				
Duyarsızlaşma	1-10 yıl	169	2,37	1,30	3	2,27	0,10	-
	11-20 Yıl	123	2,38	1,27	330			
	21 yıl ve üzeri	42	1,92	1,37				
Kişisel Başarı	1-10 yıl(A)	169	5,28	1,09	3	3,40	0,03	B-C
	11-20 Yıl(B)	123	5,22	1,18	330			
	21 yıl ve üzeri(C)	42	5,72	0,99				

Tablo 12 incelendiğinde duygusal tükenme düzeyi en fazla 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde ($\bar{X}=3,65$) görülmektedir. Duygusal tükenme düzeyi en düşük 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip ($\bar{X}=3,12$) öğretmenlerde çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 1-10 yıl kıdeme sahip ($S=1,35$) öğretmenlerinin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip ($S=1,50$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasındaki

fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,330)}=2,20$; $p=0,11$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin mesleki kıdemleri duygusal tükenme düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 12 incelendiğinde duyarsızlaşma düzeyi en fazla 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde ($\bar{X}=2,38$) görülmektedir. Duyarsızlaşma düzeyi en düşük 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde ($\bar{X}=1,92$) görülmektedir. En homojen değerlendirmeyi 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip ($S=1,27$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip ($S=1,37$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(2,330)}=2,27$; $p=0,10$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin mesleki kıdemleri duyarsızlaşma düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 12 incelendiğinde kişisel başarı düzeyi en fazla 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde ($\bar{X}=5,72$) görülmektedir. Kişisel başarı düzeyi en düşük 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde ($\bar{X}=5,22$) çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip ($S=0,99$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip ($S=1,18$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile kişisel başarı düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmuştur [$F_{(3,330)}=3,40$; $p=0,03$, $p<0,05$]. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ($\bar{X}=5,72$), 11-20 mesleki kıdeme sahip ($\bar{X}=5,22$) öğretmenlerin kişisel başarı düzeyinden yüksek çıkmıştır. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri mesleki kıdeme göre değişmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanlarından kişisel başarı puanı mesleki kıdeme bağlı olarak değişmektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin mesleki kıdeminin tükenmişlik düzeylerinden kişisel başarı boyutu anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

4.2.9 Aylık Gelir Durumunun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin aylık gelir durumuna göre dağılımları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Gelir Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{X}$	S	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	3500-4000 TL	107	3,47	1,34	4	0,25	0,91	-
	4001-5500 TL	167	3,57	1,47	329			
	5501-6000 TL	22	3,59	1,36				
	6001-6500 TL	10	3,60	1,26				
	6501 TL üzeri	28	3,31	1,62				
Duyarsızlaşma	3500-4000 TL	107	2,34	1,31	4	1,15	0,33	-
	4001-5500 TL	167	2,34	1,28	329			
	5501-6000 TL	22	2,59	1,55				
	6001-6500 TL	10	2,28	1,55				
	6501 TL üzeri	28	1,86	1,02				
Kişisel Başarı	3500-4000 TL	107	5,31	1,11	4	1,22	0,30	-
	4001-5500 TL	167	5,32	1,14	329			
	5501-6000 TL	22	4,87	1,31				
	6001-6500 TL	10	5,45	1,15				
	6501 TL üzeri	28	5,55	0,79				

Tablo 13 incelendiğinde duygusal tükenme düzeyi en fazla 6001-6500 TL gelire sahip öğretmenlerde ($\bar{X}=3,60$) görülmektedir. Duygusal tükenme düzeyi en düşük 6501 TL üzeri gelire sahip ($\bar{X}=3,31$) öğretmenlerde çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 6001-6500 TL gelire sahip ($S=1,26$) öğretmenlerinin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 6501 TL üzeri gelire sahip ($S=1,47$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri ile gelir düzeyleri arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin gelir düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(4,329)}=0,25$; $p=0,91$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin gelir düzeyleri duygusal tükenme düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 13 incelendiğinde duyarsızlaşma düzeyi en fazla 5501-6000 TL gelire sahip öğretmenlerde ($\bar{X}=2,59$) görülmektedir. Duyarsızlaşma düzeyi en düşük 6501 TL üzeri gelire sahip öğretmenlerde ($\bar{X}=1,86$) görülmektedir. En homojen değerlendirmeyi 6501 TL üzeri gelire sahip ($S=1,02$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 5501-6000 TL ve 6001-6500 TL gelire sahip ($S=1,55$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile gelir düzeyleri arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin gelir düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(4,329)}=1,15$; $p=0,33$,

$p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin gelir düzeyleri duyarsızlaşma düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Tablo 13 incelendiğinde kişisel başarı düzeyi en fazla 6501 TL üzeri gelire sahip öğretmenlerde ($\bar{X} = 5,55$) görülmektedir. Kişisel başarı düzeyi en düşük 5501-6000 TL gelire sahip öğretmenlerde ($\bar{X} = 4,87$) çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 6501 TL üzeri gelire sahip ($S=0,79$) öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 5501-6000 TL gelire sahip ($S=1,31$) öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile gelir düzeyleri arasındaki anlamlılık için yapılan varyans analizine göre, öğretmenlerin gelir düzeyleri ile kişisel başarı düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır [$F_{(4,329)} = 1,22$; $p=0,30$, $p>0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin gelir düzeyleri kişisel başarı düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanlar gelir düzeylerine bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin gelir düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.2.10 Maaş Dışında Gelir Durumunun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin maaş dışındaki gelir durumuna göre dağılımları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Maaş Dışında Gelir Sahibi Olma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Maaş Dışında Gelir	n	$\bar{X}$	S	s.d.	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	55	3,41	1,32	332	-0,61	0,25
	Hayır	279	3,54	1,44			
Duyarsızlaşma	Evet	55	2,46	1,48	332	0,90	0,02
	Hayır	279	2,29	1,26			
Kişisel Başarı	Evet	55	5,13	1,19	332	-1,29	0,75
	Hayır	279	5,35	1,11			

Tablo 14 incelendiğinde maaş dışında geliri olmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,54$) duygusal tükenme düzeyleri, maaş dışında geliri olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,41$) duygusal tükenme düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin maaş dışında gelir durumuna göre duygusal tükenme algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = -0,61$, $p > .05$]. Bu

bulgu, öğretmenlerin duygusal tükenme algıları ile maaş dışında gelir durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 14 incelendiğinde maaş dışında geliri olan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,46$) duyarsızlaşma düzeyleri, maaş dışında geliri olmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,29$) duyarsızlaşma düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin maaş dışında gelir durumuna göre duyarsızlaşma düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir, [$t(332) = 0,90, p < .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile maaş dışında gelir durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde yorumlanabilir.

Tablo 14 incelendiğinde maaş dışında geliri olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,87$) kişisel başarı düzeyleri, maaş dışında geliri olmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,83$) kişisel başarı düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin maaş dışında gelir durumuna göre kişisel başarı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, [$t(332) = 0,44, p > .05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile maaş dışında gelir durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşmaya ilişkin puanları maaş dışında gelir durumlarına bağlı olarak değişmektedir.

4.2.11 Evin Kendine Ait Olma Durumunun Örgütsel Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin evin kendine ait olma durumuna göre dağılımları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Ev Sahibi Olma Durumuna göre t-Testi

Sonuçları

Boyutlar	Ev Sahipliği	n	$\bar{X}$	S	s.d.	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	185	3,39	1,38	332	-1,89	0,46
	Hayır	149	3,68	1,46			
Duyarsızlaşma	Evet	185	2,28	1,30	332	-0,61	0,97
	Hayır	149	2,37	1,29			
Kişisel Başarı	Evet	185	5,36	1,13	332	0,95	0,91
	Hayır	149	5,24	1,11			

Tablo 15 incelendiğinde ev sahibi olmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,68$) duygusal tükenme düzeyleri, ev sahibi olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,39$) duygusal tükenme düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin ev sahibi olma durumuna göre duygusal tükenme algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir, $[t(332) = -1,89, p > .05]$. Bu bulgu, öğretmenlerin duygusal tükenme algıları ile ev sahibi olma durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 15 incelendiğinde ev sahibi olmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,37$) duyarsızlaşma düzeyleri, ev sahibi olan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,28$) duyarsızlaşma düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin ev sahibi olma durumuna göre duyarsızlaşma düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, $[t(332) = -0,61, p > .05]$. Bu bulgu, öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile ev sahibi olma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 15 incelendiğinde ev sahibi olan öğretmenlerin ($\bar{x}=5,36$) kişisel başarı düzeyleri, ev sahibi olmayan öğretmenlerin ($\bar{x}=5,24$) kişisel başarı düzeyinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin ev sahibi olma durumuna göre kişisel başarı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir, $[t(332) = 0,95, p > .05]$. Bu bulgu, öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ile ev sahibi durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları ev sahibi olma durumlarına bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin ev sahibi olma durumlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?” alt problemine ilişkin olarak, öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sessizlik düzeylerine ait bulgular Tablo 16’da verilmektedir:

Tablo 16

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

İfadeler	n	x	s.s.	min	max
1.Okuldaki sorunları dile getirmeye çekinirim	334	2,07	1,06	1	5
2.Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim	334	2,25	1,16	1	5
3.Sorunların çözümünde farklı düşünsem bile çoğunluğun fikrine uyarım	334	3,00	1,16	1	5
4.Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem	334	3,06	1,36	1	5
5.İçe kapanık bir kişilik yapısına sahip olmam, sorunlara müdahale etmemi engeller	334	1,92	1,13	1	5
6.Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim	334	2,13	1,18	1	5
7.Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak görüşlerim olmasına rağmen, açıklamam	334	2,07	1,07	1	5
8.Okul ortamından kendimi soyutlarım	334	1,83	1,02	1	5
Bireysel		2,29	0,67	1	4
9.Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim	334	2,03	1,09	1	5
10.Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam	334	2,26	1,2	1	5
11.Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem	334	2,83	1,24	1	5
12.Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi, saygısızlık olarak görürüm	334	2,24	1,21	1	5
13.Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım	334	2,24	1,21	1	5
14.Okul yöneticisine eksik yönlerimi göstermek istemem	334	2,77	1,23	1	5
Yönetsel		2,40	0,72	1	4,67
15.Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez	334	2,09	1,15	1	5
16.Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz	334	2,29	1,12	1	5
17.Okulda karar alınırken fikrim sorulmaz	334	2,3	1,14	1	5
18.Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez	334	2,49	1,2	1	5
19.Okuldaki sorunlar hakkında konuştuğumda bana duyulan güven ve saygı azalır	334	2,02	1,04	1	5
20.Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım	334	1,91	0,98	1	5
21.Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam iş yüküm artar	334	2,16	1,13	1	5
22.Okul ortamını güven verici bulmam	334	2,28	1,18	1	5
Örgüt Kültürü		2,21	0,97	1	5

23.Bir konuda, öğretmen arkadaşlarımdan farklı bir görüşe sahipsem, fikrimi söylemem	334	1,97	1,02	1	5
24.Meslektaşlarımla ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam	334	2,38	1,16	1	5
25.Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım	334	1,95	1,06	1	5
26.Meslektaşlarım okuldaki sorunlar hakkında konuşulmasından hoşlanmaz	334	2,14	1,14	1	5
27.Meslektaşlarımla okuldaki sorunlara çözüm üretmeye çalışmayız	334	2,23	1,28	1	5
28.Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız	334	2,12	1,09	1	5
29.Meslektaşlarımla onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam	334	2,48	1,2	1	5
30.Sosyal medyada yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam	334	2,7	1,34	1	5
Meslektaşlar		2,25	0,72	1	5
31.Okuldaki sorunlar hakkında konuşacağım zaman sendikaların baskısını üzerimde hissediyorum	334	2,06	1,11	1	5
32.Hangi sendikaya üye olduğum, fikirlerimi açıklarken beni etkiliyor	334	2,17	1,25	1	5
33.Siyasal parti grupları, okulda fikirlerimi açıkça söylememi engelliyor	334	2,29	1,25	1	5
34.Siyasal parti gruplarının görüşleri, okuldaki sorunları çözerken kimin fikrinin alınacağını belirliyor	334	2,3	1,24	1	5
35.Etnik, dini ve siyasi baskılar, fikirlerimi açıklamamı engeller	334	2,34	1,24	1	5
36.Kazanımlarımı kaybetme korkusu yüzünden fikirlerimi açıklayamam	334	2,08	1,14	1	5
Baskı Grupları		2,21	0,97	1	5
Toplam Örgütsel Sessizlik		2,27	0,61	1	4,04

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin yönetsel örgütsel sessizlik davranışlarını ($\bar{X}$ =2,40); bireysel ($\bar{X}$ =2,29), meslektaşlar ($\bar{X}$ =2,25), baskı grupları ($\bar{X}$ =2,21) ve örgüt kültürüne bağlı örgütsel sessizlik davranışlarından ($\bar{X}$ =2,21) daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Buna ek olarak, en homojen dağılımın bireysel (S =0,67); en heterojen dağılımın ise baskı grupları ve örgüt kültürü boyutunda (S =0,97) gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler en fazla yönetsel; en az örgüt kültürü ve baskı grupları ile ilgili olarak sessizlik davranışı sergilemektedirler. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ‘az’ düzeyinde gerçekleşmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en sık görüş bildirdiği madde ‘bireysel’ alt boyutunda yer alan “Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem” ($\bar{X}=3,06$) maddesi, ‘yönetsel’ alt boyutunda “Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem” ($\bar{X}=2,83$) maddesi ve ‘örgüt kültürü’ boyutunda “Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez” ($\bar{X}=2,49$) maddesi, ‘meslektaşlar’ alt boyutunda “Sosyal medyada yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam” ($\bar{X}=2,7$) maddesi, “baskı grupları” alt boyutunda “Etnik, dini ve siyasi baskılar, fikirlerimi açıklamamı engeller” ($\bar{X}=2,34$) maddesi olmuştur. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin, okul içerisinde olan ve idarenin bilgilendirilmesi gereken konularda kötü olanların kendileri tarafından iletilmesini istemedikleri, okul müdürlerinin bir hatası olduğunda uyarmaktan çekinmedikleri, okuldaki sorunlarla ilgili olarak görüşlerini alınsa bile bunun değişime bir etkisinin olacağına inanmadıkları, meslektaşlarının kendileri ile ilgili bazı bilgileri bilmeleri durumunda ilerleyen zaman içinde sorun yaşayabileceklerini düşünerek bazı fikirlerini gizledikleri, etnik, dini ve siyasi baskılar neticesinde fikirlerini açıklamada sıkıntı yaşadıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en az görüş bildirdiği madde ‘bireysel’ alt boyutunda yer alan “Okul ortamından kendimi soyutlarım” ($\bar{X}=1,83$) maddesi, ‘yönetsel’ alt boyutunda “Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim” ($\bar{X}=2,03$) maddesi ve ‘örgüt kültürü’ boyutunda “Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım” ($\bar{X}=1,91$) maddesi, ‘meslektaşlar’ alt boyutunda “Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım” ($\bar{X}=1,95$) maddesi, “baskı grupları” alt boyutunda “Okuldaki sorunlar hakkında konuşacağım zaman sendikaların baskısını üzerimde hissediyorum” ($\bar{X}=2,06$) maddesi olmuştur. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin, okul ortamından kendilerini soyutlamadıkları, okulla ilgili olarak olumsuz bir gidişat varsa okul müdürü ile paylaşmakta sıkıntı yaşamadıkları, okuldaki sorunlar hakkında konuştukları zaman dışlanma korkusu yaşamadıkları ve sendikaların baskısını üzerlerinden hissetmedikleri görülmüştür.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyetleri, yaşları, kıdem durumları, eğitim durumları, branşları, medeni durumları, sahip oldukları çocuk sayısı, eşlerinin çalışıp çalışmaması, aylık gelir durumu, maaş dışında gelirinin olup olmaması, evin kendilerine ait olup olmaması değişkenlerine göre incelenmiştir

4.4.1 Cinsiyetin Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	s.d.	t	p
Bireysel Sessizlik	Erkek	93	2,36	0,72	332	1,17	0,27
	Kadın	241	2,26	0,65			
Yönetsel Sessizlik	Erkek	93	2,30	0,81	332	-1,40	0,00
	Kadın	241	2,43	0,69			
Örgüt Kültürü	Erkek	93	2,31	0,98	332	1,24	0,29
	Kadın	241	2,17	0,96			
Meslektaşlar	Erkek	93	2,34	0,80	332	1,47	0,03
	Kadın	241	2,21	0,68			
Baskı Grupları	Erkek	93	2,31	0,98	332	1,24	0,29
	Kadın	241	2,17	0,96			

Tablo 17’ye göre öğretmenlerin bireysel sessizlik düzeyleri [$t(332) = 1,17, p > .05$], örgüt kültürü [$t(332) = 1,24, p > .05$] ve baskı grupları düzeyleri [$t(332) = 1,24, p > .05$] cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak yönetsel sessizlik [$t(332) = -1,40, p < .05$] ve meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 1,47, p < .05$] cinsiyete göre değişmektedir. Kadın öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyleri ($X = 2,43$), erkek öğretmenlerin yönetsel sessizlik ($X = 2,30$) düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda erkek öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutu puanları ($X = 2,34$), kadın öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutu puanlarında ($X = 2,21$) daha yüksek çıkmıştır. Başka bir deyişle öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları ve meslektaşlar alt boyutuna ait puanları cinsiyete göre değişmektedir.

4.4.2 Yaşın Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının yaşlarına göre dağılımları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{x}$	S.S.	S.D.	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Sessizlik	21-30 yaş	96	2,18	0,67	3	1,96	0,11	-
	31-40 yaş	157	2,38	0,66				
	41-50 yaş	66	2,22	0,63	330			
	51 yaş üzeri	15	2,37	0,88				
Yönetsel Sessizlik	21-30 yaş(A)	96	2,52	0,73	3	3,73	0,01	A-C
	31-40 yaş(B)	157	2,43	0,68				
	41-50 yaş(C)	66	2,16	0,76	330			
	51 yaş üzeri(D)	15	2,23	0,69				
Örgüt Kültürü	21-30 yaş	96	2,09	0,90	3	0,97	0,40	-
	31-40 yaş	157	2,22	0,98				
	41-50 yaş	66	2,35	1,02	330			
	51 yaş üzeri	15	2,19	0,97				
Meslektaşlar	21-30 yaş	96	2,12	0,68	3	1,92	0,12	-
	31-40 yaş	157	2,32	0,68				
	41-50 yaş	66	2,30	0,82	330			
	51 yaş üzeri	15	2,08	0,84				
Baskı Grupları	21-30 yaş	96	2,09	0,91	3	0,97	0,40	-
	31-40 yaş	157	2,22	0,98				
	41-50 yaş	66	2,35	1,02	330			
	51 yaş üzeri	15	2,18	0,97				

Tablo 18’e göre öğretmenlerin bireysel sessizlik puanları [$F_{(3,330)}=1,96$; $p=0,11$, $p>0,05$], örgüt kültürü puanları [$F_{(3,330)}=0,97$; $p=0,40$, $p>0,05$], meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$F_{(3,330)}=1,92$; $p=0,12$, $p>0,05$] ve baskı gruplarına ait puanları [$F_{(3,330)}=0,97$; $p=0,40$, $p>0,05$] yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(3,330)}=3,73$; $p=0,01$, $p<0,05$] yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 21-30 yaş arasındaki öğretmenlerin ($X=2,52$) yönetsel sessizlik düzeyleri, 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerin ($X=2,16$) yönetsel sessizlik düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları yaşa bağlı olarak değişmektedir.

4.4.3 Medeni Durumun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni durum	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d.	t	p
Bireysel Sessizlik	Evli	261	2,33	0,65	332	1,85	0,05
	Bekar	73	2,16	0,75			
Yönetsel Sessizlik	Evli	261	2,36	0,69	332	-1,73	0,02
	Bekar	73	2,53	0,84			
Örgüt Kültürü	Evli	261	2,22	0,96	332	0,43	0,26
	Bekar	73	2,17	1,02			
Meslektaşlar	Evli	261	2,25	0,71	332	0,12	0,20
	Bekar	73	2,24	0,77			
Baskı Grupları	Evli	261	2,22	0,96	332	0,43	0,26
	Bekar	73	2,17	1,02			

Tablo 19’a göre öğretmenlerin bireysel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 1,85, p \geq .05$], örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 0,43, p > .05$], meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 0,12, p > .05$] ve baskı gruplarına ait puanları [$t(332) = 0,43, p > .05$] medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak yönetsel sessizlik düzeyleri [$t(332) = -1,73, p < .05$] medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bekar öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyleri ($X=2,53$), evli öğretmenlerin ($X=2,36$) yönetsel sessizlik düzeyinden yüksek çıkmıştır. Başka bir anlatımla öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyleri medeni duruma göre değişmektedir.

4.4.4 Sahip Olunan Çocuk Sayısının Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının sahip olunan çocuk sayısına göre dağılımları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

*Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre ANOVA**Sonuçları*

Değişken	Çocuk sayısı	n	$\bar{x}$	S.S.	S.D.	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Sessizlik	Yok	111	2,16	0,72	2 331	3,02	0,05	-
	1	88	2,34	0,66				
	2 ve üzeri	135	2,36	0,63				
Yönetmel Sessizlik	Yok	111	2,40	0,79	2 331	0,85	0,43	-
	1	88	2,47	0,64				
	2 ve üzeri	135	2,34	0,72				
Örgüt Kültürü	Yok	111	2,13	0,99	2 331	0,73	0,49	-
	1	88	2,30	0,96				
	2 ve üzeri	135	2,21	0,96				
Meslektaşlar	Yok	111	2,14	0,71	2 331	1,93	0,15	-
	1	88	2,30	0,73				
	2 ve üzeri	135	2,21	0,71				
Baskı Grupları	Yok	111	2,13	0,99	2 331	0,73	0,49	-
	1	88	2,30	0,96				
	2 ve üzeri	135	2,21	0,96				

Tablo 20’de göre öğretmenlerin bireysel sessizlik puanları [$F_{(2,331)}=3,02$; $p=0,05$, $p \geq 0,05$], örgüt kültürü puanları [$F_{(3,330)}=0,97$; $p=0,40$, $p > 0,05$], yönetmel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=0,85$; $p=0,43$, $p > 0,05$], meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=1,93$; $p=0,15$, $p > 0,05$] ve baskı gruplarına ait puanları [$F_{(2,331)}=0,97$; $p=0,73$, $p > 0,05$] sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları sahip oldukları çocuk sayısına bağlı olarak değişmemektedir.

4.4.5 Eşin Çalışma Durumunun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetmel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının eşin çalışma durumuna göre dağılımları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Eşin Çalışma Durumuna göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Eşin Çalışma Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d.	t	p
Bireysel Sessizlik	Evet	226	2,29	0,66	332	-0,18	0,50
	Hayır	108	2,30	0,69			
Yönetmel Sessizlik	Evet	226	2,35	0,70	332	-1,80	0,42
	Hayır	108	2,50	0,76			
Örgüt Kültürü	Evet	226	2,19	0,95	332	-0,37	0,32
	Hayır	108	2,24	1,00			
Meslektaşlar	Evet	226	2,21	0,69	332	-1,31	0,28
	Hayır	108	2,32	0,77			
Baskı Grupları	Evet	226	2,19	0,95	332	-0,37	0,32
	Hayır	108	2,24	1,01			

Tablo 21'e göre öğretmenlerin bireysel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$t(332) = -0,18, p > .05$], yönetmel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$t(332) = -1,80, p > .05$] örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları [$t(332) = -0,37, p > .05$], meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$t(332) = -1,31, p > .05$] ve baskı gruplarına ait puanları [$t(332) = -0,37, p > .05$] eşin çalışma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir anlatımla öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları eşin çalışma duruma göre değişmemektedir.

4.4.6 Mezun Olunan Okul Türünün Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetmel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının mezun oldukları okul türüne göre dağılımları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Seviyesine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Sessizlik	Lisans(A)	282	2,25	0,66	2	4,05	0,01	A-B, A-C
	Yüksek Lisans(B)	42	2,48	0,76	331			
	Doktora(C)	10	2,70	0,45				
Yönetmel Sessizlik	Lisans(D)	282	2,36	0,72	2	3,32	0,03	D-F
	Yüksek Lisans(E)	42	2,48	0,74	331			
	Doktora(F)	10	2,93	0,57				
Örgüt Kültürü	Lisans	282	2,13	0,79	2	5,37	0,05	-
	Yüksek Lisans	42	2,48	0,75	331			
	Doktora	10	2,64	0,39				
Meslektaşlar	Lisans (İ)	282	2,19	0,71	2	5,51	0,04	İ-J
	Yüksek Lisans (J)	42	2,50	0,72	331			
	Doktora (K)	10	2,70	0,52				
Baskı Grupları	Lisans (L)	282	2,13	0,94	2	6,47	0,02	L-M
	Yüksek Lisans (M)	42	2,63	1,11	331			
	Doktora (N)	10	2,70	0,59				

Tablo 22'ye göre öğretmenlerin bireysel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=4,05$; $p=0,01$, $p<0,05$] mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. LSD testinin sonuçlarına göre doktora mezunu öğretmenlerin ($X=2,70$) bireysel sessizlik alt puanına ait puanları, yüksek lisans mezunu ($X=2,48$) ve lisans mezunu ($X=2,25$) öğretmenlerin puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=3,32$; $p=0,03$, $p<0,05$] mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. LSD testinin sonuçlarına göre, doktora mezunu öğretmenlerin ($X=2,93$) yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları, lisans mezunu öğretmenlerin puanlarından ($X=2,36$) daha yüksektir. Öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=6,47$; $p=0,05$, $p\geq 0,05$] mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=5,51$; $p=0,04$, $p<0,05$] mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Scheffe testinin sonuçlarına göre yüksek lisans mezunu öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları ($X=2,50$), lisans mezunu puanlarında ($X=2,13$) daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin baskı grupları alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=6,47$; $p=0,02$, $p<0,05$] mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Scheffe testinin sonuçlarına göre yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları ($X=2,48$), lisans mezunu puanlarında ($X=2,13$) daha yüksek

çıkmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları mezun oldukları okul türüne göre değişmektedir.

4.4.7 Branşın Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının branşa göre dağılımları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Branşa Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Sessizlik	Dil	84	2,32	0,70				
	Sosyal Bilgiler	95	2,28	0,67	3	0,86	0,96	-
	Matematik-Fen	99	2,29	0,64	330			
	Güzel sanatlar-Spor	56	2,26	0,70				
Yönetsel Sessizlik	Dil	84	2,42	0,72				
	Sosyal Bilgiler	95	2,34	0,69	3	1,40	0,24	-
	Matematik-Fen	99	2,50	0,71	330			
	Güzel sanatlar-Spor	56	2,27	0,80				
Örgüt Kültürü	Dil(A)	84	2,24	0,82				
	Sosyal Bilgiler(B)	95	2,03	0,74	3	1,85	0,02	B-C
	Matematik-Fen(C)	99	2,35	0,79	330			
	Güzel sanatlar-Spor(D)	56	2,12	0,78				
Meslektaşlar	Dil	84	2,23	0,69				
	Sosyal Bilgiler	95	2,25	0,73	3	0,58	0,62	-
	Matematik-Fen	99	2,30	0,77	330			
	Güzel sanatlar-Spor	56	2,15	0,64				
Baskı Grupları	Dil	84	2,16	1,03				
	Sosyal Bilgiler	95	2,13	1,00	3	0,57	0,63	-
	Matematik-Fen	99	2,28	1,11	330			
	Güzel sanatlar-Spor	56	2,20	0,95				

Tablo 23’e göre öğretmenlerin bireysel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(3,330)}=0,86$; $p=0,96$, $p>0,05$], yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(3,330)}=1,40$; $p=0,24$, $p>0,05$], meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$F_{(3,330)}=0,58$; $p=0,62$, $p>0,05$] ve baskı gruplarına ait puanları [$F_{(3,330)}=0,57$; $p=0,63$, $p>0,05$] branşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutuna puanları [$F_{(3,330)}=1,85$; $p=0,02$, $p<0,05$] branşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Scheffe testinin sonuçlarına göre Matematik-Fen branşındaki öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları ($X=2,35$) sosyal bilgiler öğretmenlerinin örgüt kültürüne ait puanlarında ($X=2,03$) daha

yüksek çıkmıştır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin sadece örgüt kültürüne ait puanları branşlarına göre değişmektedir.

4.4.8 Mesleki Kıdemin Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının mesleki kıdeme göre dağılımları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Sessizlik	1-10 yıl	169	2,28	0,65	2	2,33	0,09	-
	11-20 Yıl	123	2,37	0,70	331			
	21-30 yıl	42	2,11	0,65				
Yönetsel Sessizlik	1-10 yıl(A)	169	2,47	0,70	2	5,03	0,00	A-C, B-C
	11-20 Yıl(B)	123	2,41	0,74	331			
	21-30 yıl(C)	42	2,08	0,69				
Örgüt Kültürü	1-10 yıl	169	2,16	0,92	2	0,91	0,40	
	11-20 Yıl	123	2,30	1,03	331			
	21-30 yıl	42	2,14	0,95				
Meslektaşlar	1-10 yıl(E)	169	2,19	0,68	2	3,28	0,03	E-F, F-G
	11-20 Yıl(F)	123	2,37	0,75	331			
	21-30 yıl(G)	42	2,09	0,73				
Baskı Grupları	1-10 yıl	169	2,16	0,92	2	1,53	0,40	-
	11-20 Yıl	123	2,30	1,03	331			
	21-30 yıl	42	2,14	0,95				

Tablo 24'e göre öğretmenlerin bireysel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=2,33$; $p=0,09$, $p>0,05$], örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=0,91$; $p=0,40$, $p>0,05$] ve baskı grupları alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=1,53$; $p=0,40$, $p>0,05$] mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=5,03$; $p=0,00$, $p<0,05$] mesleki kıdeme göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Scheffe testinin sonuçlarına göre 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları ($X=2,47$), 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanları ($X=2,41$) ve 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından ($X=2,08$) daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$F_{(2,331)}=3,28$; $p=0,03$, $p<0,05$] mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. LSD testinin sonuçlarına göre 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip

öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları ($X=2,37$), 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanları ($X=2,19$) ve 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından ($X=2,09$) daha yüksek çıkmıştır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yönetsel sessizlik ve meslektaşlar alt boyutuna ait puanları mesleki kıdeme göre değişmektedir.

4.4.9 Aylık Gelir Durumunun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının aylık gelir durumuna göre dağılımları Tablo 25’te verilmiştir

Tablo 25

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Gelir Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategori	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Sessizlik	3500-4000 TL	107	2,26	0,69	4	0,73	0,57	-
	4001-5500 TL	167	2,28	0,65	329			
	5501-6000 TL	22	2,47	0,70				
	6001-6500 TL	10	2,15	0,79				
	6501 TL üzeri	28	2,40	0,67				
Yönetsel Sessizlik	3500-4000 TL	107	2,50	0,72	4	1,15	0,34	-
	4001-5500 TL	167	2,35	0,71	329			
	5501-6000 TL	22	2,37	0,85				
	6001-6500 TL	10	2,13	0,66				
	6501 TL üzeri	28	2,37	0,74				
Örgüt Kültürü	3500-4000 TL	107	2,16	0,93	4	0,70	0,59	-
	4001-5500 TL	167	2,22	0,96	329			
	5501-6000 TL	22	2,30	0,96				
	6001-6500 TL	10	2,65	1,09				
	6501 TL üzeri	28	2,11	1,12				
Meslektaşlar	3500-4000 TL	107	2,20	0,68	4	0,91	0,45	-
	4001-5500 TL	167	2,28	0,68	329			
	5501-6000 TL	22	2,45	0,87				
	6001-6500 TL	10	2,05	1,10				
	6501 TL üzeri	28	2,16	0,84				
Baskı Grupları	3500-4000 TL	107	2,16	0,93	4	0,70	0,59	-
	4001-5500 TL	167	2,22	0,96	329			
	5501-6000 TL	22	2,30	0,96				
	6001-6500 TL	10	2,65	1,09				
	6501 TL üzeri	28	2,11	1,12				

Tablo 25’te göre öğretmenlerin bireysel sessizlik puanları [$F_{(4,329)}=0,73$; $p=0,57$, $p>0,05$], örgüt kültürü puanları [$F_{(4,329)}=1,15$; $p=0,34$, $p>0,05$], yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$F_{(4,329)}=0,70$; $p=0,59$, $p>0,05$], meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$F_{(4,329)}=0,91$

; $p=0,45$, $p>0,05$] ve baskı gruplarına ait puanları [$F_{(4,329)}=0,70$; $p=0,59$, $p>0,05$] gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları gelir durumlarına bağlı olarak değişmemektedir.

4.4.10 Maaş Dışındaki Gelir Durumunun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının maaş dışında gelir durumuna göre dağılımları Tablo 26’da verilmiştir

Tablo 26

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Maaş Dışında Gelir Sahibi Olma Durumuna göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Maaş Dışında Gelir	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d.	t	p
Bireysel Sessizlik	Evet	55	2,38	0,68	332	1,07	0,63
	Hayır	279	2,27	0,67			
Yönetsel Sessizlik	Evet	55	2,58	0,79	332	2,02	0,20
	Hayır	279	2,36	0,71			
Örgüt Kültürü	Evet	55	2,46	0,95	332	2,12	0,88
	Hayır	279	2,16	0,97			
Meslektaşlar	Evet	55	2,35	0,71	332	1,15	0,91
	Hayır	279	2,23	0,72			
Baskı Grupları	Evet	55	2,46	0,95	332	2,12	0,88
	Hayır	279	2,16	0,97			

Tablo 26’ya göre öğretmenlerin bireysel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 1,07$, $p > .05$], yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 2,02$, $p > .05$] örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 2,12$, $p > .05$], meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 1,15$, $p > .05$] ve baskı gruplarına ait puanları [$t(332) = 2,12$, $p > .05$] maaş dışında gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir anlatımla öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları maaş dışında gelir duruma göre değişmemektedir.

4.4.11 Evin Kendisine Ait Olma Durumunun Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Öğretmenlerin bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutlarına ait puanlarının evin kendisine ait olması durumuna göre dağılımları Tablo 27’de verilmiştir

Tablo 27

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Ev Sahibi Olma Durumuna göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Ev Sahipliği	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d.	t	p
Bireysel Sessizlik	Evet	185	2,27	0,66	332	-0,75	0,25
	Hayır	149	2,32	0,69			
Yönetsel Sessizlik	Evet	185	2,38	0,72	332	-0,43	0,60
	Hayır	149	2,41	0,74			
Örgüt Kültürü	Evet	185	2,25	0,94	332	0,79	0,84
	Hayır	149	2,19	1,00			
Meslektaşlar	Evet	185	2,27	0,67	332	0,58	0,03
	Hayır	149	2,22	0,78			
Baskı Grupları	Evet	185	2,25	0,94	332	0,79	0,83
	Hayır	149	2,16	1,00			

Tablo 27’ye göre öğretmenlerin bireysel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$t(332) = -0,75, p > .05$], yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları [$t(332) = -0,43, p > .05$] örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 0,79, p > .05$] ve baskı gruplarına ait puanları [$t(332) = 0,79, p > .05$] ev sahibi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak meslektaşlar alt boyutuna ait puanları [$t(332) = 0,58, p < .05$] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evi kendine ait öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları ($X=2,27$), evi kendine ait olmayan öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanlarından ($X=2,22$) daha yüksek çıkmıştır. Başka bir anlatımla öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarından sadece meslektaşlar alt boyutuna ait puanları ev sahibi olma duruma göre değişmektedir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 28’de verilmektedir:

Tablo 28

Örgütsel Tükenmişlik Alt Boyutları ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Duygusal Tükenme	-	,59*	-,42**	,23**	,13**	,19**	,19**	,20**
2. Duyarsızlaşma		-	-,49**	,31**	,23**	,28**	,28**	,34**
3. Kişisel Başarı			-	-,34**	-,21**	-,35**	-,35**	-,34**
4. Bireysel Sessizlik				-	,56**	,63**	,63**	,43**
5. Yönetmel Sessizlik					-	,47**	,47**	,37**
6. Örgüt Kültürü						-	-,11	,49**
7. Meslektaşlar							-	,57**
8. Baskı Grupları								-

Tablo 28’de öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından “duygusal tükenme” ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından “bireysel sessizlik” ile arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=.23, p<.01$), “yönetmel sessizlik” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=.13, p<.01$), “örgüt kültürü” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=.19, p<.01$), “meslektaşlar” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=.19, p<.01$), “baskı grupları” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki ($r=.20, p<.01$) olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; bireysel sessizlikteki ($r^2=.05$) toplam varyansın %5’inin, yönetmel sessizlikteki ($r^2=.01$) toplam varyansın %1’inin, örgüt kültüründeki ($r^2=.03$) toplam varyansın %3’ünün, meslektaşlardaki ($r^2=.03$) toplam varyansın %3’ünün, baskı gruplarındaki ($r^2=.04$) toplam varyansın %4’ünün duygusal tükenmeden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Başka bir deyişle öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetmel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanlarının da arttığı söylenebilir.

Tablo 28’de öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından “duyarsızlaşma” ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından “bireysel sessizlik” ile arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=.31, p<.01$), “yönetmel sessizlik” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=.23, p<.01$), “örgüt kültürü” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=.28, p<.01$), “meslektaşlar” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=.28, p<.01$), “baskı grupları” ile orta düzeyde,

pozitif ve anlamlı ilişki ($r=.34, p<.01$) olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; bireysel sessizlikteki ($r^2=.10$) toplam varyansın 10'unun, yönetsel sessizlikteki ($r^2=.05$) toplam varyansın %5'inin, örgüt kültüründeki ($r^2=.08$) toplam varyansın %8'inin, meslektaşlardaki ($r^2=.08$) toplam varyansın %8'inin, baskı gruplarındaki ($r^2=.12$) toplam varyansın %12'sinin duyarsızlaşmadan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Başka bir deyişle öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanlarının da arttığı söylenebilir.

Tablo 28'de öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından “kişisel başarı” ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından “bireysel sessizlik” ile arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı ($r=-.34, p<.01$), “yönetsel sessizlik” ile düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r=-.21, p<.01$), “örgüt kültürü” ile orta düzeyde, negatif ve anlamlı ($r=-.35, p<.01$), “meslektaşlar” ile orta düzeyde, negatif ve anlamlı ($r=-.35, p<.01$), “baskı grupları” ile orta düzeyde, negatif ve anlamlı ilişki ($r=-.34, p<.01$) olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; bireysel sessizlikteki ($r^2=.11$) toplam varyansın %11'inin, yönetsel sessizlikteki ($r^2=.25$) toplam varyansın %25'inin, örgüt kültüründeki ($r^2=.07$) toplam varyansın %7'sinin, meslektaşlardaki ($r^2=.07$) toplam varyansın %7'sinin, baskı gruplarındaki ($r^2=.11$) toplam varyansın %11'inin kişisel başarıdan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Başka bir deyişle öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanlarının azaldığı söylenebilir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına, tartışma bölümüne ve önerilere yer verilmektedir.

5.1. Tartışma

5.1.1 Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik algıları ne düzeydedir?” şeklinde düzenlenmişti. Araştırmaya katılan öğretmenlerin en sık görüş bildirdiği madde ‘duyarsızlaşma’ alt boyutunda yer alan “Öğretmenliğin beni duygusal olarak katılaştırdığını hissediyorum” maddesi, ‘duygusal tükenmişlik’ alt boyutunda “Okulda günü bitirdiğimde kendimi bitkin hissediyorum” maddesi ve ‘kişisel başarı’ boyutunda “Öğrencilerimin bir konu hakkında ne hissettiğini kolayca anlarım” maddesi olmuştur. Başka bir ifadeyle öğretmenler, mesleklerinin onları başkalarının hislerini anlamada olumsuz etkilediğini, duygusal taleplere karşı cevap veremeyecek duruma geldiğini düşünmekte ve okulda günü bitirdiklerinde kendilerini yorgun hissetmektedir. Buna rağmen öğretmenlerin öğrencilerinin başarılarını etkileyecek konularda daha dikkatli davranmaya çalıştıkları ve kendilerini mesleklerinde başarılı buldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en az görüş bildirdiği madde ‘duyarsızlaşma’ alt boyutunda yer alan “Öğrencilerin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum” maddesi, ‘duygusal tükenmişlik’ alt boyutunda “Öğretmenliğe daha fazla dayanamayacakmışım gibi hissediyorum” maddesi ve ‘kişisel başarı’ boyutunda “Kendimi çok zinde hissediyorum” maddesi olmuştur. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin, öğrencilerinin kendilerini suçlamadıklarını düşündükleri, her ne yaşanırsa yaşansın mesleklerinden vazgeçme noktasına gelmedikleri, meslekteki başarılarını biraz da olsa etkileyecek yorgunlukları olduğunu farkında oldukları görülmüştür.

Birinci alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde öğretmenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerinin orta, duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, en homojen dağılımın kişisel başarı alt boyutunda, en heterojen dağılımın duygusal tükenme alt boyutunda yer aldığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin en yüksek ‘duygusal tükenme’ boyutunda ve en düşük ‘duyarsızlaşma’ boyutunda tükenmişlik düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Üç alt boyutun sıralaması ile ilgili bu bulgu Diri (2015), Kırıl (2018), Köseoğlu (2014) Özcan (2019), Yılmaz Daban (2018), Yurduseven (2020) ‘in yaptığı çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Alanoğlu (2019), Arıcan (2009), Bayat (2015), Büyüközkan (2012), Çetinkaya (2017), Karadeniz (2019), Kılıç (2017) öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından ‘duyarsızlaşma’ seviyesini düşük bulmuştur. Alkan (2014), Köseoğlu (2014), Mutlu (2009), Özdemir (2009), Yetimoğlu (2014) öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından en yüksek ‘duygusal tükenme’ yaşadıklarını tespit etmiştir. Kaya (2017), Öztürk (2015) çalışmalarında ‘duygusal tükenme’ alt boyutunu orta düzeyde bulmuştur. Amasralı (2016), Tanrıverdi (2019) çalışmasında ‘duygusal tükenme’ alt boyutunu orta düzeyde, ‘duyarsızlaşma’ alt boyutunu düşük düzeyde bulmuştur. Yurduseven (2020), ‘duygusal tükenme’ orta, ‘kişisel başarı’ orta ve ‘duyarsızlaşma’ düşük bulmuştur. Adı geçen çalışmalar yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir.

Yapılan çalışmaya göre öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının orta ve düşük seviyede olduğu görülmüştür, tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarına ilişkin düzeylerinin yüksek çıkmaması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin yaşadığı tükenmişlik durumu yalnızca kendilerini etkilemekle kalmamakta sürekli iletişim halinde oldukları okulda görev yapan diğer kişileri, öğrencileri, velileri kısacası toplumun büyük bir kısmını etkilemektedir. Çalışma şartları, ders saatleri, ders verdikleri sınıf mevcutları, nöbet koşulları, çalıştıkları okul çevresinin sosyo-ekonomik düzeyi, maaş durumu, veli potansiyeli, aldıkları sosyal destek, yönetici yaklaşımları gibi sebepler öğretmenlerin tükenmişlik yaşamasına sebep olabilmektedir.

Öğretmenlerin en yüksek ‘duygusal tükenme’ yaşadıkları görülmektedir. Meslekleri gereği yüz yüze iletişim kurdukları insan sayısı oldukça fazla olan öğretmenlerin, tükenmişlik sendromunun başlangıcı olarak düşünülebilecek alt boyutu olan ‘duygusal tükenme’ seviyelerinin ‘orta’ düzeyde çıkması ileriye dönük tedbirlerin bir an evvel alınması gerektiğine dair bir işaret olarak görülebilir. Aynı zamanda duygusal tükenme boyutunda

en yüksek puan verdikleri ‘Okulda günü bitirdiğimde kendimi bitkin hissediyorum’ maddesi öğretmenlerin çalışma şartlarının değerlendirilmesi adına önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Duygusal olarak tükenmeye başlayan kişiler, diğer insanlarla aralarına mesafe koyarak, toplumdaki kendilerini izole ederek yaşadıkları durumdan en az seviyede etkilenmek adına kaçış yoluna giderler. Duyarsızlaşma alt boyutu bu şekilde kişinin diğerleri ile arasına duygusal tampon koyması gibi değerlendirilebilir (Janssen, Schaufeli ve Houkes’den aktaran Ereş, s.533). Çalışmada öğretmenlerin en düşük ‘duyarsızlaşma’ yaşadıkları görülmektedir. Bu seviyenin yukarı çıkmaması, daha da düşük hale gelmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenlerin ‘kişisel başarı’ boyutunda ‘orta’ seviyede oldukları gözlenmiştir. Bu seviyenin de artması öğretmenlerin kendilerini daha başarılı hissetmeleri için hizmet için eğitim gibi kendilerini geliştirmelerine yönelik fırsatların artırılması önem taşımaktadır.

5.1.2 Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik algılarına ilişkin düzeyleri; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, sahip oldukları çocuk sayısına, eşin çalışma durumuna, mezun olunan okul türüne, branşa, mesleki kıdeme, aylık gelir durumuna, maaş dışında gelir olup olmasına ve ev sahibi olma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları demografik değişkenlere göre tek tek incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ait düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediği incelendiğinde; cinsiyetin tükenmişlik alt boyutlarına ait düzeylerinin anlamlı belirleyicisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yetimoğlu (2014), Şahin (2007), Alkan (2014), Önal (2010), Özdemir (2009), Kepekçioğlu (2009), Arıcan (2009), Köseoğlu (2014), Ellez (2015), Çelik (2015), Çetinkaya (2017), Kaya (2017), Yurduseven (2020), Tanrıverdi (2019), Korkutan (2018), Ekinci (2019), Karadeniz (2019), Karasu (2019) araştırmaların sonuçları bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Kadınların cinsiyet rolleri gereği insan ilişkilerinde daha duygusal olmaları ve çalışma hayatları dışındaki sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olması sebebiyle tükenme yaşamaya daha yatkın oldukları düşünülebilecekken araştırma sonucunda erkek ve kadın öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeyleri arasında anlamlı bir fark

çıkamamıştır. Cinsiyetin öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerini etkilememesinin sebebi öğretmenlik mesleğinde strese sebep olabilecek faktörlerin kadın ve erkekleri aynı şekilde etkiliyor olduğunu düşündürebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları yaşa bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin yaşlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Yetimoğlu (2014), Şahin (2007), Alkan (2014), Kepekçioğlu (2009), Köseoğlu (2014), Kaya (2017), Özcan (2019), Korkutan (2018), Karadeniz (2019) araştırmaların sonuçları bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin hangi yaşta oldukları örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerini etkilememektedir. Mesleğin başlarında olan öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmaması, tecrübesizlikleri, sorunlarla başa çıkma becerilerinin gelişmemiş olması, mesleğin ilerleyen dönemlerinde ise zamanla duygusal olarak yıpranmaları, daha fazla yorulmaları, kuşaklar arası farklılıkların artması gibi sebepler tükenmişliğe sebep olabilmektedir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları medeni durumlarına bağlı olarak değişmemektedir. Öğretmenlerin medeni durumlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Alkan (2014), Arıcan (2009), Karataş (2009), Tümkaya (1996), Ellez (2015), Çelik (2015), Kılıç (2017), Tanrıverdi (2019) Yılmaz Daban (2018), Dağcı (2019), Karasu (2019), Yoldaş (2019) araştırmaların sonuçları bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin medeni durumları örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerini etkilememektedir. Sağlıklı bir evlilik yapmış olmak kişiye sosyal destek sağlaması, görevlerin paylaşılması açısından tükenmişlik yaşama ihtimalini azaltabilecekken evlilikle birlikte meydana gelebilecek çatışmalar, sahip oldukları çocuk sayısı ve sorumlulukların artması ise işte yaşanan stresin etkilerini daha güçlü hissettirip kişinin tükenmişlik yaşama ihtimalini arttırabilir. Bütün bu faktörler tükenmişlik seviyesine olumlu ve olumsuz etki yapabilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanlarından duygusal tükenme puanı öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısına bağlı olarak değişmektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısının örgütsel tükenmişlik düzeylerinden duygusal tükenme boyutunu anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Tablo 8 incelendiğinde duygusal tükenme düzeyi

en fazla 1 çocuk sahibi öğretmenlerde görülmektedir. Duygusal tükenme düzeyinin en düşük olduğu öğretmen grubu ise 2 ve üzeri çocuk sahibi öğretmenler çıkmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısının artması çocuklarla olan iletişimlerini olumlu yönde etkilemekte, problemlerle başa çıkma güçlerini artırmaktadır. En homojen değerlendirmeyi çocuk sahibi olmayan ve 2 ve üzeri çocuk sahibi olan öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 1 çocuk sahibi öğretmenlerin yaptığı görülmektedir.

Kepekçioğlu (2009) örgütsel tükenmişlik alt boyutlarında ‘duygusal tükenme’ alt boyutu ile çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur, bu araştırmaya göre çocuğu olmayan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanı 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanından daha yüksek bulunmuştur. Özipek (2006) çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyi puanlarının aritmetik ortalamasını 1 veya 2 çocuğu olanlara göre daha yüksek bulmuştur, çalışma ile paralellik göstermektedir.

Diri (2015) ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının örgütsel tükenmişlik düzeylerine etkisi isimli çalışmasında, Ergüner (2014) meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlikleri ile yaşadıkları yıldırma davranışlarını incelediği çalışmasında çocuk sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulmamıştır. Dağcı (2019) öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında çocuk sahibi olma ve çocuk sayısına göre öğretmenlerin tükenmişlik puanları anlamlı farklılık gösterdiği ve çocuk sahibi olanların ve iki çocuğu olan öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sağlıklı aile yaşantısı, çocuk sahibi olma gibi etkenler öğretmenlerin sosyal destek algılarını artırarak, iş yaşantısının olumsuzluklarından en az seviyede etkilenmelerini sağlayabilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları eşin çalışma durumlarına bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin eşin çalışma durumlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Literatürde eşin çalışma durumuna göre örgütsel tükenmişliğin incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Akkoç ve Tunç (2015) İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ndeki personelin tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada, çalışmaya

katılanların eşinin çalışma durumu değişkeni ile duygusal tükenme boyutu arasında anlamlı bir fark bulmamıştır. Fakat duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi boyutlarında, eş çalışmayanların tükenmişlik düzeyleri eş çalışanlardan daha fazla çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın oldukları görülmüştür, buna göre kadın öğretmenlerin eşlerinin büyük oranla çalıştıkları düşünüldüğünden eşin çalışıp çalışmama durumuna göre örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülmemesi kabul edilebilir bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Eşin çalışıyor olması ailenin refah düzeyini artıracak bir etken olduğundan örgütsel tükenmişliği azaltabileceği düşünülebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları mezun oldukları okul türüne bağlı olarak değişmektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin mezun oldukları okul türünün örgütsel tükenmişlik düzeylerinden duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarını anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Tablo 10 incelendiğinde duyarsızlaşma düzeyi en fazla doktora mezunu öğretmenlerde görülmektedir. Duyarsızlaşma düzeyinin en düşük olduğu grup ise lisans mezunu öğretmenlerdir. En homojen değerlendirmeyi lisans mezunu öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerin yaptığı görülmektedir. Yine Tablo 10 incelendiğinde kişisel başarı düzeyi en fazla lisans mezunu öğretmenlerde görülmektedir. Kişisel başarı düzeyinin en düşük olduğu grup ise doktora mezunu öğretmenler çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi lisans mezunu öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise doktora mezunu öğretmenlerin yaptığı görülmektedir.

Kepekçioğlu (2009) yaptığı çalışmada yüksek lisans mezunu olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanını, doktora mezunu olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanlarından daha yüksek bulmuştur. Ellez (2015) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin mezuniyet durumlarına göre kişisel başarı alt boyutunda, duygusal tükenme alt boyutunda ve duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı ölçüde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Vurdu (2017) çalışmasında doktora ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin “duygusal tükenme” algılarının lisans ve yüksekokul mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu, doktora mezunu öğretmenlerin “duyarsızlaşma” algılarının yüksek lisans, lisans ve yüksekokul mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu, doktora mezunu öğretmenlerin “kişisel

başarı” algılarının yüksek lisans ve lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük olduğunu bulmuştur.

Tanrıverdi (2019) çalışmasında öğretmenlerin kişisel başarı ile ilgili algılarının eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını belirlemiştir. Kişisel başarı boyutundaki verilere göre “ön lisans mezunu öğretmenlerin” “lisans mezunu öğretmenlere” göre kişisel başarı düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Korkutan (2018) çalışmasında kişisel başarı eksikliği alt boyutuna ilişkin puanların lisans ve lisansüstü öğrenim durumu için anlamlı bir farklılık oluşturduğunu ve lisans öğrenim durumunda kişisel başarı eksikliği toplam puanının en yüksek olduğu görülmüştür. Karasu (2019) çalışmasında mezun olunan okul türüne göre tükenmişlik alt boyutlarından ‘duyarsızlaşma’ ve ‘kişisel başarı’ alt boyutunda anlamlı farklılık tespit etmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda lisans mezunu olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin lisansüstü öğrenim gören öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, kişisel başarı boyutunda ise lisansüstü düzeyde öğrenim gören öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin lisans düzeyinde öğrenim gören öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça mesleki donanımları, problem çözme becerileri artmaktadır. Bununla birlikte meslekten beklentilerinin karşılanmaması ve eğitim aldıkları süre içerisinde yaşamış oldukları stres örgütsel tükenmişliğe sebep olabilmektedir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları branşlarına bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin branşlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Tümkaya (1996), Yetimoğlu (2014), Köseoğlu (2014), Çavuşoğlu (2005), Çelik (2015), Diri (2015), Kılıç (2017), Yılmaz Daban (2018), Karadeniz (2019), Dağcı (2019) araştırmaların sonuçları bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya göre öğretmenlerin hangi branşta oldukları örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerini etkilememektedir. Bununla birlikte bazı branşların ders saatlerinin fazla olması, ders içeriklerinin yoğun olması, branşın öğretmeninden beklentinin fazla olması, sınava yönelik müfredat yetiştirme kaygıları öğretmenler için daha fazla stres kaynağı oluşturarak örgütsel tükenmişliğe sebep olabilmektedir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanlarından kişisel başarı puanı mesleki kıdeme bağlı olarak değişmektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin mesleki kıdeminin tükenmişlik düzeylerinden kişisel

başarı boyutu anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Tablo 12 incelendiğinde kişisel başarı düzeyi en fazla 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde görülmektedir. Kişisel başarı düzeyi en düşük 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde çıkmıştır. En homojen değerlendirmeyi 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yaptığı görülmektedir.

Özdemir (2009), Ekinci (2013), Toplu (2012), Önal (2010), Ellez (2015), Amasralı (2016), Çelik (2015), Vurdu (2017), Kılıç (2017), Tanrıverdi (2019), Korkutan (2018), Yılmaz Daban (2018), Dağcı (2019) araştırmaların sonuçları bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Mesleki kıdemleri artan öğretmenler mesleklerine daha çok bağlanarak koşullara çabuk uyum sağlayabilmekte ve başarı algıları değiştiği için kendilerini daha başarılı hissedebilmekte böylelikle tükenmişlik yaşama ihtimalleri azalabilmektedir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanlar gelir düzeylerine bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin gelir düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Çokluk (1999), Köseoğlu (2014), Maraşlı (2005), araştırmaların sonuçları bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin gelir düzeylerinin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanlarını etkilememektedir. Gelir düzeyinin artması öğretmenlerin yaşam kalitelerini artırarak hayata daha pozitif bakmalarına yardımcı olabileceği için tükenmişliği azaltabilecek bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından sadece duyarsızlaşmaya ilişkin puanları maaş dışında gelir durumlarına bağlı olarak değişmektedir. Tablo 14 incelendiğinde maaş dışında geliri olan öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri, maaş dışında geliri olmayan öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyinden yüksek çıkmıştır.

Bahar (2006) yapılan iş dışında ek bir gelire sahip olup olmama durumuna göre ön büro çalışanlarının örgütsel tükenmişliğin alt boyutları; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Şad ve Şahin (2018) otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin yaşam doyumuna etkisini incelediği çalışmasında ek iş yapma ile örgütsel tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Tekin (2009) yönetici hemşirelerin örgütsel tükenmişlik düzeyine ilişkin yapmış olduğu çalışmada ek gelir durumu ile örgütsel tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yılmaz (2009) Tıpta uzmanlık öğrencilerinin örgütsel tükenmişlik düzeyi ile ilgili yaptığı çalışmasında herhangi bir ek işte çalışmayanların kişisel başarı ve genel tükenmişlik puanlarını yüksek bulmuştur. Araştırmaya göre öğretmenlerin genel olarak maaş dışında bir gelirlerinin olmadığı görülmüştür. Bu açıdan öğretmenlerin maaş dışında gelir durumlarına göre örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanlarının değişmemesi kabul edilebilir bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Maaş dışında bir gelire sahip olmak bireylerin refah seviyesini arttıracak için örgütsel tükenmişliği azaltabilecek bir etkiye sahip olarak düşünülebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin puanları ev sahibi olma durumlarına bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin ev sahibi olma durumlarının örgütsel tükenmişlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Terzi ve Sağlam (2008), Yılmaz (2009), Özçınar (2005) araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Kira gibi ek ödeme yapmak öğretmenlerin giderlerinin artmasına sebep olmaktadır. Giderlerin artması aile ekonomisini olumsuz etkileyebilir ve bu durum öğretmenlerde fazladan strese sebep olarak örgütsel tükenmişliğe sebep olabilir.

5.1.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?” şeklinde düzenlenmişti. Araştırmaya katılan öğretmenlerin en sık görüş bildirdiği madde ‘bireysel’ alt boyutunda yer alan “Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem” maddesi, ‘yönetimsel’ alt boyutunda “Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem” maddesi ve ‘örgüt kültürü’ boyutunda “Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez” maddesi, ‘meslektaşlar’ alt boyutunda “Sosyal medyada yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam” maddesi, “baskı grupları” alt boyutunda “Etnik, dini ve siyasi baskılar, fikirlerimi açıklamamı engeller” maddesi olmuştur. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin, okul içerisinde olan ve idarenin bilgilendirilmesi gereken konularda kötü olanların kendileri tarafından iletilmesini istemedikleri, okul müdürlerinin bir hatası olduğunda uyarmaktan çekinmedikleri, okuldaki sorunlarla ilgili olarak görüşlerini alınsa bile bunun değişime bir etkisinin olacağına inanmadıkları, meslektaşlarının kendileri ile

ilgili bazı bilgileri bilmeleri durumunda ilerleyen zaman içinde sorun yaşayabileceklerini düşünerek bazı fikirlerini gizledikleri, etnik, dini ve siyasi baskılar neticesinde fikirlerini açıklamada sıkıntı yaşadıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en az görüş bildirdiği madde ‘bireysel’ alt boyutunda yer alan “Okul ortamından kendimi soyutlarım” maddesi, ‘yönetsel’ alt boyutunda “Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim” maddesi ve ‘örgüt kültürü’ boyutunda “Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım” maddesi, ‘meslektaşlar’ alt boyutunda “Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım” maddesi, “baskı grupları” alt boyutunda “Okuldaki sorunlar hakkında konuşacağım zaman sendikaların baskısını üzerimde hissediyorum” maddesi olmuştur. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin, okul ortamından kendilerini soyutlamadıkları, okulla ilgili olarak olumsuz bir gidişat varsa okul müdürü ile paylaşmakta sıkıntı yaşamadıkları, okuldaki sorunlar hakkında konuştukları zaman dışlanma korkusu yaşamadıkları ve sendikaların baskısını üzerlerinden hissetmedikleri görülmüştür.

Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin ‘yönetsel’ alt boyutuna ilişkin örgütsel sessizlik davranışlarını; bireysel, meslektaşlar, baskı grupları ve örgüt kültürüne bağlı örgütsel sessizlik davranışlarından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu, Ceviz (2017), Yörür (2016), Öztürk (2014), Daşcı (2014), Yenel (2016), Yangın (2015), Özkan (2016), Öztürk (2014), Çakal (2016), Karahan (2019), Güneş (2019), Güngör (2019), Gülenç (2019), Kurtulmuş (2018), Kahveci ve Demirtaş (2013), Yanık (2012), Çakıcı (2008) araştırmalarının sonuçları ile paralellik göstermektedir. Buna ek olarak, en homojen dağılımın bireysel; en heterojen dağılımın ise baskı grupları ve örgüt kültürü boyutunda gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler en fazla yönetsel; en az örgüt kültürü ve baskı grupları ile ilgili olarak sessizlik kalmaktadırlar. Bununla birlikte öğretmenler örgütsel sessizlik davranışları ‘az’ düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu bulgu Yenel (2016), Yüksel (2015), Gülenç (2019) çalışmaları ile paralellik göstermektedir.

Örgüt sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir sorun olan örgütsel sessizliğin toplumda en çok konuşması beklenen kesim içerisinde yer alan öğretmenlerde düşük seviyede çıkması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin en çok örgütsel sessizlik alt boyutlarından ‘yönetsel’ boyutunda sessizlik yaşamaları okul yöneticilerinin gerçekleştirdikleri liderlik stillerinin gözden geçirilmesi adına önemli bir sonuçtur. Yönetici kadronun görev süresinin uzun olması ve homojen yapıya sahip olması,

yöneticilerin yüksek güç mesafeli kültürden gelmeleri ve en iyisini kendilerinin bildiğine inanmaları, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki demografik (cinsiyet, etnik köken, yaş) farklılıklarının yüksek olması gibi nedenler örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel inançlar olarak sayılabilir (Morrison ve Milliken,2000).

Öğretmenlerin en az örgütsel sessizlik alt boyutlarından ‘örgüt kültürü’ ve ‘baskı grupları’ boyutlarında sessizlik düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerini güvende hissettikleri rahat bir ortamda görev yaptıklarında performanslarının daha yüksek olması beklenir (Cemaloğlu ve Yenel, 2017, s.314). Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamalarında mevcut örgüt kültürünün etkisinin az olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda kendilerini ifade edebilecek bir ortama sahip oldukları düşünülebilir.

Literatürde oldukça az yer verilmesine rağmen örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında baskı gruplarının etkin bir rol oynadığı söylenebilir (Cemaloğlu ve Yenel, 2017, s.316). Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin baskı gruplarından düşük seviyede etkilendikleri görülmektedir.

5.1.4 Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, sahip oldukları çocuk sayısına, eşin çalışma durumuna, mezun olunan okul türüne, branşa, mesleki kıdeme, aylık gelir durumuna, maaş dışında gelir olup olmamasına ve ev sahibi olma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin algıları demografik değişkenlere göre tek tek incelenmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin yönetsel sessizlik ve meslektaşlar alt boyutuna ait puanlarının cinsiyete göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyleri, erkek öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda erkek öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutu puanları, kadın öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutu puanlarında daha yüksek çıkmıştır. Bir başka ifadeyle kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından ‘yönetsel’ boyutunda erkek öğretmenlere göre daha fazla sessiz kaldıkları, erkek öğretmenlerin ise

‘meslektaşlar’ alt boyutunda kadın öğretmenlere göre daha fazla sessiz kaldıkları görülmektedir.

Aydın (2016) çalışmasında okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte olduğu ve anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasından daha büyük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakal (2016) çalışmasında öğretmenlerin duygu ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucu elde etmiştir. Buna göre erkek öğretmenlerin duygu ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin algıları, kadın öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Ceviz (2017) çalışmasında örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan ‘sessizliğin kaynağı’ ve ‘yönetici’ alt boyutlarında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre sessizliğin kaynağı alt boyutunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı göstermekte olduğu, aynı şekilde yönetici alt boyutunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla sessiz kaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Özkan (2016) çalışmasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ‘izolasyon’ alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı bir fark bulmuştur. İzolasyon alt boyutunda kadın öğretmenlerin algılarının erkek öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dönmez (2016) çalışmasında örgütsel sessizliğin ‘izolasyon’ boyutunda erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yörür (2016) çalışmasında öğretmenlerin ‘izolasyon’ düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Buna göre erkek öğretmenlerin izolasyon düzeyleri kadın öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır.

Bahsedilen pek çok araştırmada kullanılan ölçek alt boyutları farklı olmakla birlikte, cinsiyete bağlı olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin puanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Başka bir ifade ile cinsiyetin örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir ve sessizliğin cinsiyete bağlı olmaksızın ortaya çıkabilecek örgütsel bir sorun olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşa göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve sadece yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. 21-30 yaş arasındaki öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyleri, 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları yaşa bağlı olarak değiştiği görülmüştür.

Çakal (2016) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının genel olarak yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucu elde etmiştir. Buna göre 31-40 yaş arası öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları, 30 yaş ve altı öğretmenlerin algılarından ve 41-50 yaş arası öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Bunun yanında duygu alt boyut algılarının öğretmenlerin yaşına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiş ve buna göre 31-40 yaş arası ve 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin duygu alt boyutuna ilişkin algıları, 30 yaş ve altı ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Özkan (2016) çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşa göre okul ortamı alt boyutuna ilişkin ölçek puanları arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Okul ortamı boyutunda 46-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları, 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarına göre daha fazla olduğunu görmüştür.

Yukarıda bahsedilen pek çok araştırmada, kullanılan ölçek alt boyutları farklı olmakla birlikte, yaşa bağlı olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin puanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Başka bir ifade ile yaşın örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Yaşa bağlı olarak öğretmenlerin tecrübeleri, olaylara bakış açıları, beklentileri değişmekle birlikte her yaş grubunda farklı nedenlerden dolayı sessizliğin ortaya çıkabileceği görülmektedir.

Öğretmenlerin medeni duruma göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve sadece yönetsel sessizlik düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bekar öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyleri, evli öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyinden yüksek çıkmıştır. Başka bir anlatımla öğretmenlerin yönetsel sessizlik düzeyleri medeni duruma göre değişmektedir.

Yangın (2015) çalışmasında sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında medeni durum değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılık tespit etmiştir. Buna göre sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında bekar öğretmenlerin sessizlik algılarının evli öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Ceviz (2017) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre gruplar arasında anlamlı fark bulmuştur. Buna göre okul ortamı ve yönetici alt boyutlarında bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı sergilemekte olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yüksel (2015) çalışmasında okul çalışanlarının medeni durumlarına göre işle ilgili konular ve izolasyon korkusu boyutlarında anlamlı farklılık bulmuştur. Buna göre evli bireylerin işle ilgili konular ve izolasyon korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik düzeyleri bekar bireylerden yüksek çıkmıştır.

Yörür (2016) çalışmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumu duygu düzeyleri arasında fark bulmazken; okul ortamı, kaynak, yönetici, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Buna göre bekar öğretmenlerin okul ortamı, kaynak, yönetici, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri evli öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır. Aydın (2016) çalışmasında okul ortamı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık tespit etmiştir. Buna göre okul ortamı alt boyutunda bekar çalışanların ortalaması evli çalışanların ortalamasından; yönetici alt boyutu için evli çalışanların ortalaması bekar çalışanların ortalamasından; izolasyon alt boyutu için evli çalışanların ortalaması bekar çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyük çıkmıştır.

Yukarıda bahsedilen pek çok araştırmada, kullanılan ölçek alt boyutları farklı olmakla birlikte, medeni duruma bağlı olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin puanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Başka bir ifade ile medeni durumun örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu ve öğretmenlerin medeni durumlarına bağlı olmaksızın örgütsel sessizlik yaşadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları sahip oldukları çocuk sayısına bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Yıldırım ve Oruç (2019) çalışmalarının sonuçları araştırma ile paralellik göstermektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısı örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör değildir.

Öğretmenlerin eşlerinin çalışıp çalışmama durumuna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları eşin çalışma duruma göre değişmediği görülmüştür. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin eşlerinin çalışıp çalışmama durumu örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör değildir. Yapılan literatür taramasında öğretmenlerin eşlerinin çalışıp çalışmamasına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları mezun oldukları okul türüne göre değiştiği görülmüştür. Tablo 22'ye göre öğretmenlerin bireysel sessizlik alt boyutuna ait puanları mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Doktora mezunu öğretmenlerin bireysel sessizlik alt

puanına ait puanları, yüksek lisans mezunu ve lisans mezunu öğretmenlerin puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Doktora mezunu öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları, lisans mezunu öğretmenlerin puanlarından daha yüksektir. Öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları, lisans mezunu puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin baskı grupları alt boyutuna ait puanları mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin baskı grupları alt boyutuna ait puanları, lisans mezunu puanlarında daha yüksek çıkmıştır.

Ceviz (2017) çalışmasında eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel sessizlik ve alt boyutları incelendiğinde, lisansüstü eğitime sahip olan öğretmenler diğer grupta yer alan öğretmenlere göre daha fazla yönetici kaynaklı örgütsel sessizlik davranışını sergilemekte olduğunu görmüştür. Özkan (2016) çalışmasında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin ölçek puanları arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Okul ortamı boyutunda eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin algıları, diğer fakülteler ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek çıkmıştır. Sessizliğin kaynağı boyutunda eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin algıları, lisansüstü mezunu öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek çıkmıştır. İzolasyon boyutunda eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin algıları, lisansüstü mezunu öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır.

Kurtulmuş (2018) çalışmasında örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyut puanlarının öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın yüksek lisans veya doktora mezunu öğretmenler lehine olduğu görmüştür. Çalikoğlu (2019) çalışmasında eğitim durumuna göre sonuçlar incelendiğinde lisansüstü mezunu öğretmenlerin sessizliğin kaynağına yönelik örgütsel sessizlikleri lisans mezunu öğretmenlerden daha fazla olduğunu ayrıca lisans mezunu öğretmenlerin yönetici kaynaklı örgütsel sessizlikleri ön lisans mezunu öğretmenlerden anlamlı bir şekilde fazla olduğunu bulmuştur.

Yukarıda bahsedilen pek çok araştırmada, kullanılan ölçek alt boyutları farklı olmakla birlikte, mezun oldukları okul türüne bağlı olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin

puanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Başka bir ifade ile mezun olunan okul türünün örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne bağlı olmaksızın sessizlik yaşadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin branşa göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin sadece örgüt kültürüne ait puanları branşlarına göre değiştiği görülmüştür. Matematik-Fen branşındaki öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutuna ait puanları sosyal bilgiler öğretmenlerinin örgüt kültürüne ait puanlarında daha yüksek çıkmıştır.

Ceviz (2017) çalışmasında örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan sessizliğin kaynağı boyutunda öğretmenlerin branş değişkenine göre fark bulmuştur. Yörür (2016) çalışmasında öğretmenlerin alanı ile okul ortamı, duygu, kaynak, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Buna göre branş öğretmenlerinin okul ortamı, duygu, kaynak, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri sınıf öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır. Çakal (2016) çalışmasında kültür dersi öğretmenlerinin genel olarak örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ile okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin algıları, meslek dersi öğretmenlerinin algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulmuştur.

Aydın (2016) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin puanlarının branşa göre okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermekte olduğunu görmüştür. Dönmez (2016) çalışmasında örgütsel sessizliğin sadece yönetici boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Özkan (2016) çalışmasında öğretmenlerin branşlarına göre okul ortamı, duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin puanları arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Araştırma bulgularına göre, okul ortamı boyutunda branş öğretmenlerin algıları, sınıf öğretmenlerinin algılarından daha yüksek çıkmıştır. Duygu boyutunda branş öğretmenlerinin algılarının, sınıf öğretmenlerinin algılarından daha yüksek olduğunu görmüştür. İlköğretim okullarında yönetici boyutunda branş öğretmenlerin algıları, sınıf öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır. Branş öğretmenlerin izolasyon boyutunda algıları, sınıf öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Güngör (2019) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının sadece sessizliğin kaynağı alt boyutunda branş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar

bulmuştur. Branş öğretmenlerinin sessizliğin kaynağını algılama düzeylerinin, sınıf öğretmenlerinin düzeylerinden daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Çalıkoğlu (2019) çalışmasında sınıf öğretmenlerin okul ortamından kaynaklı örgütsel sessizlikleri sayısal alan öğretmenleri, dil öğretmenleri ve diğer alanlarda görev yapan öğretmenlerden daha az olduğunu, sınıf öğretmenlerinin duygusal kaynaklı örgütsel sessizlikleri sosyal alan öğretmenlerinden, sessizliğin kaynağına yönelik örgütsel sessizlikleri ise sayısal alan öğretmenlerinden daha az olduğunu, sınıf öğretmenlerin yönetici kaynaklı örgütsel sessizlikleri dil öğretmenleri ve diğer alanlarda görev yapan öğretmenlerden daha az olduğunu son olarak, sınıf öğretmenlerin izole olmaktan kaynaklı örgütsel sessizlikleri sosyal alan öğretmenleri, sayısal alan öğretmenleri ve dil öğretmenlerinden daha az olduğunu bulmuştur.

Kurtulmuş (2018) çalışmasında okul ortamı alt boyutu ile öğretmenlerin branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulmuştur. Bu anlamlı farklılığın branş öğretmenlerinin meslek dersi öğretmenlerine göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin duygu alt boyut puanları ile öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulmuştur. Bu anlamlı farklılığın meslek dersi öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre daha düşük oranda olduğu görülmektedir.

Yukarıda bahsedilen pek çok araştırmada, kullanılan ölçek alt boyutları farklı olmakla birlikte, branşa bağlı olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin puanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Başka bir ifade ile branşın örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu ve öğretmenlerin branşlarına bağlı olmaksızın sessizlik yaşadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin yönetsel sessizlik ve meslektaşlar alt boyutuna ait puanları mesleki kıdeme göre değiştiği görülmüştür. 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yönetsel sessizlik alt boyutuna ait puanları, 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanları ve 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından daha yüksek çıkmıştır. 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları, 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanları ve 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından daha yüksek çıkmıştır.

Yörür (2016) çalışmasında öğretmenlerin kıdemi ile duygu, kaynak, yönetici, izolasyon ve örgütsel sessizlik genel düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yokken okul ortamı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuştur. Buna göre kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin okul ortamı düzeyleri kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır.

Çakal (2016) çalışmasında okul ortamı alt boyut algılarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucunu elde etmiştir.

Yüksel (2015) çalışmasında, araştırmaya katılan çalışanlarının toplam çalışma sürelerine göre, yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Buna göre 18 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik düzeyleri 17 yıl ve altı mesleki kıdemi olan çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Aydın (2016) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin puanları mesleki kıdeme göre okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Çalıkoğlu (2019) çalışmasında 16-20 yıl arası toplam kıdemi bulunan öğretmenlerin okul ortamından kaynaklı örgütsel sessizlikleri 1-10 yıl arası ve 21 yıldan fazla toplam kıdemi bulunan öğretmenlerden daha az olduğunu, 16-20 yıl arası toplam kıdemi bulunan öğretmenlerin duygusal kaynaklı örgütsel sessizlikleri 21 yıldan fazla toplam kıdemi bulunan öğretmenlerden, sessizliğin kaynağına yönelik örgütsel sessizlikleri ise 1-15 yıl arası toplam kıdemi bulunan öğretmenlerden daha az olduğunu, 6-10 yıl arası toplam kıdemi bulunan öğretmenlerin yönetici kaynaklı örgütsel sessizlikleri 11-15 yıl arası toplam kıdemi bulunan daha az olduğunu son olarak, 21 yıldan fazla toplam kıdemi bulunan öğretmenlerin izole olmaktan kaynaklı örgütsel sessizlikleri 6-10 yıl ve 16-20 yıl arası toplam kıdemi bulunan öğretmenlerden daha fazla olduğunu görmüştür.

Gülenç (2019) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarında kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulmuştur. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği puanları, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Kurtulmuş (2018) çalışmasında izolasyon alt boyut puanlarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir düzeyde farklılık gösterdiği bulgusunu elde etmiştir. Bu anlamlı farklılığın öğretmenlerin kıdemleri 6-10 yılı arasında olanların 21 yıl ve üzeri kıdem yılı olan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yanık (2012) çalışmasında örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin puanları hizmet süresine göre savunmacı sessizlik, iletişim ortamı alt boyutlarına anlamlı farklılık bulmuştur. Buna göre, hizmet süresi, 6-10 ve 16-20 yıl olan çalışanların savunmacı sessizlik puanları, hizmet süresi 21 ve üstü olan çalışanların savunmacı sessizlik puanlarından düşük, hizmet süresi 1-5 yıl olan çalışanların iletişim ortamı puanları, hizmet süresi 16-20 yıl olan çalışanların iletişim ortamı puanlarından düşük çıkmıştır.

Yukarıda bahsedilen pek çok araştırmada, kullanılan ölçek alt boyutları farklı olmakla birlikte, mesleki kıdeme bağlı olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin puanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Başka bir ifade ile mesleki kидemin örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör olduğu ve öğretmenlerin kıdemlerinden bağımsız olarak örgütsel sessizlik yaşadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin aylık gelir durumuna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları gelir durumlarına bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Bu sonuç Sarıoğlu (2013), Çiftçi, Meriç ve Meriç (2015), Kumbasar ve Küçüksüleymanoğlu (2019), Yıldırım ve Oruç (2019) çalışması ile paralellik göstermektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin aylık gelir durumu örgütsel sessizliği etkileyen anlamlı bir faktör değildir.

Öğretmenlerin maaş dışında gelir durumuna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarına ait puanları maaş dışında gelir duruma göre değişmediği görülmüştür. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin maaş dışında gelir durumu örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör değildir. Yapılan literatür taramasında öğretmenlerin maaş dışında gelir durumuna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin evlerinin kendilerine ait olma durumlarına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin değişip değişmediği incelenmiş ve öğretmenlerin sessizlik alt boyutlarından sadece meslektaşlar alt boyutuna ait puanları ev sahibi olma duruma göre değiştiği görülmüştür. Evi kendine ait öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanları, evi kendine ait olmayan öğretmenlerin meslektaşlar alt boyutuna ait puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin evlerinin kendilerine ait olup olmama durumu örgütsel sessizliği anlamlı ölçüde etkileyen bir faktör değildir. Yapılan literatür taramasında öğretmenlerin evlerinin kendilerine ait olma durumuna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.

5.1.5 Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ait düzeyleri ile örgütsel sessizlik alt boyutlarına ait düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti. Bu probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından “duygusal tükenme” ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından “bireysel sessizlik” ile arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı, “yönetmel sessizlik” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı, “örgüt kültürü” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı, “meslektaşlar” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı, “baskı grupları” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetmel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanlarının da arttığı söylenebilir.

Çitli (2015) çalışmasında ‘duygusal tükenme’ ile ‘kabullenici sessizlik’, ‘korunmacı sessizlik’, ‘korunmacı sessizlik’ puanları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yıldırım (2019) çalışmasında ‘duygusal tükenme’ ile ‘kabullenici ve korunmacı sessizlik’ arasında pozitif bir ilişki, ‘korunmacı sessizlik’ ile negatif bir ilişki bulmuştur. Kahya (2015) çalışmasında ‘duygusal tükenme’ ile ‘yönetmel ve örgütsel nedenler’, ‘birey kaynaklı korkular’, ‘iş kaynaklı korkular’ arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Zafer (2014) çalışmasında ‘duygusal tükenme’ ile ‘bireysel ve ilişkisel sessizlik’ arasında düşük, pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur.

Yılmaz (2018) çalışmasında ‘duygusal tükenme’ ile ‘yönetmel nedenler, tecrübe eksikliği ve ilişkilerin zedelenme korkusu’ arasında da güçlü bir pozitif ilişki, ‘izolasyon korkusu’ ile arasında ise orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Aktaş ve Şimşek (2015) çalışmasında ‘duygusal tükenme’ ile ‘savunmacı sessizlik’ pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Benli ve Cerev (2017) çalışmasında duygusal tükenmişlik ile örgütsel sessizliğin beş alt boyutu (yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkilerin zedelenme korkusu) arasında bir ilişki bulmuştur. En güçlü ilişki iş ile ilgili konular ile duygusal tükenmişlik arasında ortaya çıkarken, izolasyon korkusu ile duygusal tükenme arasında ise orta düzeyde bir ilişki ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından “duyarsızlaşma” ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından “bireysel sessizlik” ile arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı, “yönetmel sessizlik” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı, “örgüt kültürü” ile düşük

düzeyde, pozitif ve anlamlı, “meslektaşlar” ile düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı, “baskı grupları” ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanlarının da arttığı söylenebilir.

Bıyık (2019) çalışmasında ‘duyarsızlaşma’ ile ‘korumacı sessizlik’ arasında zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Çitli (2015) çalışmasında ‘duyarsızlaşma’ ile ‘kabullenici sessizlik’, ‘korunmacı sessizlik’, ‘korumacı sessizlik’ puanları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yıldırım (2019) çalışmasında ‘duyarsızlaşma’ ile ‘kabullenici ve korunmacı sessizlik’ arasında pozitif bir ilişki, ‘korumacı sessizlik’ ile negatif bir ilişki bulmuştur. Kahya (2015) çalışmasında ‘duyarsızlaşma’ ile ‘yönetsel ve örgütsel nedenler’, ‘birey kaynaklı korkular’, ‘iş kaynaklı korkular’ arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Zafer (2014) çalışmasında ‘duyarsızlaşma’ ile ‘bireysel sessizlik’ arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Yılmaz (2018) çalışmasında ‘duyarsızlaşma’ ile ‘iş ile ilgili konularda sessizlik’ arasında negatif yönlü bir ilişki, ‘yönetsel nedenler, tecrübe eksikliği, ilişkilerin zedelenme korkusu ve izolasyon korkusu’ arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki bulmuştur. Şimşek (2015) çalışmasında ‘duyarsızlaşma’ ile ‘savunmacı sessizlik’ pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Benli ve Cerev (2017) çalışmasında duyarsızlaşma ile örgütsel sessizliğin alt boyutları (yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkilerin zedelenme korkusu) arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel tükenmişlik alt boyutlarından “kişisel başarı” ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından “bireysel sessizlik” ile arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı, “yönetsel sessizlik” ile düşük düzeyde, negatif ve anlamlı, “örgüt kültürü” ile orta düzeyde, negatif ve anlamlı, “meslektaşlar” ile orta düzeyde, negatif ve anlamlı, “baskı grupları” ile orta düzeyde, negatif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri arttıkça bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar, baskı gruplarına ait puanlarının azaldığı söylenebilir.

Bıyık (2019) çalışmasında ‘kişisel başarı hissinde azalma’ ile ‘korumacı sessizlik’ arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Çitli (2015) çalışmasında ‘kişisel başarıda azalma’ ile ‘kabullenici sessizlik’, ‘korunmacı sessizlik’, ‘korumacı sessizlik’ puanları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yıldırım (2019)

alışmasında ‘kişisel başarı’ boyutunun ‘kabullenici sessizlik’ ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. Zafer (2014) alışmasında ‘kişisel başarıda düşme hissi’ ile ‘ilişkisel sessizlik’ arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Yılmaz (2018) alışmasında ‘kişisel başarı duygusu’ ile ‘yönetmel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular’ arasında orta üst düzeyde pozitif bir ilişki bulunurken, ‘tecrübe eksikliği’ ile arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Şimşek (2015) alışmasında ‘kişisel başarıda azalma hissi’ ile ‘ilişkisel sessizlik’ pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Benli ve Cerev (2017) alışmasında kişisel başarı ile yönetmel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular arasında pozitif bir ilişki bulunurken, tecrübe eksikliği arasında negatif bir ilişki bulmuştur.

Burulday (2018) alışmasında örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel tükenmişlik algıları arasında doğrusal, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algıları artarken örgütsel tükenmişlik algılarında da artış olmaktadır. Benzer şekilde, örgütsel sessizlik algıları düşerken örgütsel tükenmişlik algıları da düşmektedir. Çiftçi, Meriç ve Meriç (2015) alışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

5.2. Sonuçlar

Bu araştırmaya göre, öğretmenlerin algılarına göre tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin duygusal tükenme puanları orta, kişisel başarı puanları orta ve duyarsızlaşma puanları ise düşük seviyede çıkmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından en yüksek yönetmel, en düşük örgüt kültürü ve baskı grupları alt boyutlarında sessizlik yaşadıkları ve örgütsel sessizlik düzeyleri genel olarak az düzeyinde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eşin çalışma durumu, branş, gelir düzeyi ve ev sahibi olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği; sahip oldukları çocuk sayısı, mezun oldukları okul türü, mesleki kıdem ve maaş dışında gelir durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısı, eşin çalışma durumu, aylık gelir durumu, maaş dışında gelir durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği; cinsiyet, yaş, medeni durum,

mezun olunan okul türü, branş, mesleki kıdem ve evlerinin kendilerine ait olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye göre, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutları ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin; kişisel başarı alt boyutunun bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutları ile negatif ve anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür.

5.3. Öneriler

1. Araştırmaya göre, öğretmenlerin algılarına göre tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin duygusal tükenme puanları orta, kişisel başarı puanları orta ve duyarsızlaşma puanları ise düşük seviyede çıkmıştır. Bu sonuca bağlı olarak, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik konusunda bilinçlendirilmesinin sağlanması, onların tükenmişlik yaşamlarını engellemek ve gerekli tedbirlerin alınması adına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle öğretmenlere bu konuda seminerler, konferanslar düzenlenmelidir.
2. Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından en yüksek yönetsel, en düşük örgüt kültürü ve baskı grupları alt boyutlarında sessizlik yaşadıkları ve örgütsel sessizlik düzeyleri genel olarak az düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuca bağlı olarak, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kendilerini okul idarecileri başta olmak üzere ilgili tüm kişilere rahat ve özgürce ifade edebilecekleri demokratik okul ortamları oluşturulmalı, öğretmenlerin eğitim öğretimle ilgili her konuda değerli görüşlerini esirgemelerinin önüne geçilmelidir.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eşin çalışma durumu, branş, gelir düzeyi ve ev sahibi olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği; sahip oldukları çocuk sayısı, mezun oldukları okul türü, mesleki kıdem ve maaş dışında gelir durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuca bağlı olarak, öğretmenlerin sosyal destek alabilecekleri fırsatlar oluşturulmalı, kendilerini geliştirebilmeleri için imkanlar sunulmalı, meslekte geçirdikleri süreye bağlı olarak yaşayacakları stres düzeylerini azaltabilmelerine yardımcı olabilecek ortamlar oluşturulmalıdır. Aynı zamanda öğretmenlerin refah seviyesini yükseltecek tedbirler alınmalıdır.

4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısı, eşin çalışma durumu, aylık gelir durumu, maaş dışında gelir durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği; cinsiyet, yaş, medeni durum, mezun olunan okul türü, branş, mesleki kıdem ve evlerinin kendilerine ait olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuca bağlı olarak, kadın öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerinde fırsat eşitliği sağlanmalı, öğretmenlerin mezun oldukları okul türlerine bağlı olarak yüksek lisans veya doktora yapmalarına teşvik edilmeli, mesleki gelişimlerine katkı sunulmalıdır.

5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye göre, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutları ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin; kişisel başarı alt boyutunun bireysel sessizlik, yönetsel sessizlik, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları alt boyutları ile negatif ve anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuca bağlı olarak, öğretmenlerin algılarına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini en aza indirecek gerekli tedbirler alınmalı bununla birlikte öğretmenlerin algılarına göre kişisel başarıları düzeylerinin yüksek olması için imkanlar sunulmalıdır.

6. Öğretmenlerin başarılarının desteklenmesi, görüşlerine değer verilmesi, takdir edilmeleri, cesaretlendirilmeleri örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerinin azalmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan okul müdürleri desteği ile olumlu davranışları arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilebilir.

7. Belirli aralıklarla yapılan sosyalliği artırıcı faaliyetler ve manevi isteklendirmelerle öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına neden olabilecek unsurlar ortadan kaldırılabilir.

8. Okul yöneticilerinin örgütsel iletişim konusunda farkındalıklarının oluşup çalışanlara gerekli bilgi desteğini sağlaması ve geribildirimde bulunması; pozitif bir iletişim iklimi ve kültürü oluşturmasını bununla birlikte işgörenlerin görüşlerini açıklamaktan çekinmeleri ya da görüşlerini bilerek sakınmaları yolundaki engeli ortadan kaldırılmış olacaktır. Bu konuda okul yöneticilerinin bilinçlendirilmesi, gerekli eğitimleri alması sağlanabilir.

9. Araştırma Ankara ili Keçiören ve Altındağ ilçeleri ile sınırlı tutulmuştur. Farklı illerde ve ilçelerde de aynı konu çalışılarak farklı bulgular elde edilebilir.

10. Aynı araştırma problemi farklı veri toplama araçları ve farklı yöntemler ile çeşitlendirilebilir.

11. Özel eğitim kurumlarında da benzer çalışmalar yapılarak devlet ve özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik algıları karşılaştırılabilir, aralarındaki ilişkiye bakılabilir.

12. Çalışmada elde edilen sonuçlar, sadece bu çalışmanın örneklemini bağlamaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda, daha geniş örneklemeler üzerinde çalışılması ve başka meslek dallarının seçilmesinin hem yöneticiler hem de konu ile ilgilenen araştırmacılar açısından faydalı sonuçlar doğurabilir.



KAYNAKLAR

- Aktaş H., & Şimşek E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28) 2014, 24-52.
- Aktaş H., & Şimşek E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 206.
- Algın İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alpar, R. (2012). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik, SPSS’de çözümleme adımlarıyla birlikte*. Ankara: Detay.
- Alparslan, A. M. (2010), *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altın, V. (2015). *Tükenmişlik sendromu ve Denizli Devlet Hastanesi hemşireleri örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aras, M., Bayraktaroğlu, S., Karakiraz A., & Özen Kutanis, R., (2016). *Türkiye’de örgütsel davranış çalışmaları II*, Ankara: Gazi.
- Ardıç K., & Polatçı S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (Goü Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.

- Arı, G., & Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. Yönetim ve ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Bağ, D. (2015). *Akademik personelin örgütsel sessizliği: sessizlik alanları, nedenleri, sonuçları (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Baysal A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Baysal A., & Girgin G. (2005). Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi ve bazı değişkenler (İzmir Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(18), 1-10.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji sözlüğü*. İstanbul: Bağlam.
- Bingöl, D., & Naktiyok, A. (2001). *Yönetici Akademisyenlerin Temel stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri*, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Yayın No:10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (18. Baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem.

- Canıtez, S. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu N., (2019). *Yönetimin pin kodu*, (2. Baskı), Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(12), 465-484.
- Cemaloğlu, N., & Erdemoğlu Şahin D., (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Cemaloğlu, N., & Yenel, K. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Pegem.
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çağlar, F. (2018). *Mobbingin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde demografik değişkenlerin rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakıcı, A., & Çakıcı, C. (2007). *İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor*, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği (Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?)*. Ankara: Detay.
- Çakıcı, Y. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çam, O. (1991). *Hemşirelerde tükenmişlik (burnout) sendromunun araştırılması*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çam, M. O. (1995). *Tükenmişlik*, İzmir: Saray Medikal.
- Çiftçi G., & Sarıışık M., (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular*, Ankara: Detay.

- Çitli İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çokluk, Ö. (1999). *Zihinsel ve işitme engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliğin kestirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 32-45.
- Demir Polat D. (2018). *Öğretmenlerin yılmazlık düzeyleri ile iş doyumu, mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Dinç, Ü. G. (2018). *İlkokul yöneticilerinin mizah tarzları ile öğretmenlerin stres yaşama düzeyleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*, İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Ereş, F. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Pegem.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Fırat, Z. M. (2015). *Tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerindeki etkileri: banka çalışanları üzerinde bir araştırma*, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 166-179.
- Gencer M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Pamukkale.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behaviour in organisations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *HSR: Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Ho, R., (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. London & New York: Chapman & Hall.
- Işıktaş, S. (2015). Öğretmen adaylarının iyi öğretmen olma ile ilgili görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(4), 119-131.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik (burnout) düzeyleri, nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (orta anadolu örneği)*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2003). *Çalışanlarda stres ve tükenmişlik, endüstri ve örgüt psikolojisi*, Konya: Eğitim.

- İbrahimağaoğlu, Ö. (2013). *Örgütsel tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, N. B. (2014). *Birleştirilmiş ve bağımsız sınıf öğretmenlerinin mesleki doyum ve tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Education*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(43), 167-182.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (23.Basım). Ankara: Nobel.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*, Kırklareli: Beta.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 297-308.
- Maslach, C, 2006, "Stress and Burnout" Stress and quality of working life, 76.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Leiter P. M., (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leither, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The cost of caring*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25: 706-725.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Kaya, Z. ve Recepoğlu, E. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin stresle başa çıkma tarzları ile kullandıkları mizah tarzları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17(3), 405-428.
- Özdemir, T. (2009). *İstenmeyen öğrenci davranışlarının görülme sıklığı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E- international Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Özücağlıyan, M. Ö. (2015). *Ortaokullarda örgütsel sessizlik (Kadıköy ilçesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Perlman, B. & Hartman, E.A. (1981). *Burnout: Summary and Future Research*. The Annual Convention of the Rocky Mountain Psychological Association. Denver CO, April 29-May 2 1981. [On-line at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED205840.pdf>, Accessed date: 03 February 2017.]
- 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.
- Pines, A., Aranson, E., (1988), *Career Burnout; Causes & Cures*. New York: The Free.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve Lisrel ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*. Ankara: Anı.
- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Silah, M. (2001). *Sosyal psikoloji (Davranış Bilimi)*, Ankara: Gazi.
- Sümbül, A. M. (2006). Bir Meslek Olarak Öğretmenlik, Ö. Demirel, ve Z. Kaya, (Ed.), *Eğitim Bilimine Giriş* içinde (s. 338). İstanbul: Pegema.
- Sürgevil, O. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*, 2. Basım, Ankara: Nobel.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: izmir ili çığlı ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik, Ed. Suna Tevrüz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde, 2. Baskı, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği.
- Tunbul, N. (2018). *Öğretmenlerde psikolojik güçlendirme, yıldırmaya (mobbing) maruz kalma ve örgütsel ses verme/sessizlik davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, K. (2008). *Performans değerlendirme sistemleri ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

EKLER



EK 1

ANKET

Sayın Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma anketinde üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin alan, ikinci bölümde örgütsel tükenmişlik ölçeği, üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Lütfen soruları dikkatlice okuyunuz. Size en uygun seçeneğe (x) işareti koyunuz. Ankete kimlik bilgileri girmeyiniz, anket sonuçları bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Yardım ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Çiğdem GÜVEN

Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz : 1. () Kadın 2. () Erkek
2. Yaşınız : 1. () 21-30 2. () 31-40 3. () 41-50 4. () 51 ve üzeri
3. Medeni durumunuz : 1. () Bekâr 2. () Evli 3. () Dul
4. Kaç çocuk sahibisiniz? : ()
5. Eşiniz çalışıyor mu? : 1. () Evet 2. () Hayır
6. Mezun olduğunuz okul türü: 1. () Lisans 2. () Yüksek lisans 3. () Doktora
7. Branşınız: 1. () Sosyal Bilgiler Alanları 2. () Fen-Matematik Alanları
3. () Güzel Sanatlar-Spor Alanları 4. () Dil Alanları
8. Mesleki kıdeminiz: 1. () 1-10 yıl 2. () 11-20 yıl
3. () 21-30 4. () 31 ve üzeri
9. Aylık gelir durumunuz: 1. () 3500-4000 2. () 4001-5500 3. () 5501-6000
4. () 6001-6500 5. () 6501 ve üzeri
10. Maaşınız dışında bir gelirin var mı? : 1. () Evet 2. () Hayır
11. Eviniz kendinize mi ait? : 1. () Evet 2. () Hayır

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman	Yılda birkaç kez	Ayda bir kez	Ayda birkaç kez	Haftada bir kez	Haftada birkaç kez	Her gün
1	Öğretmenlikten duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Okulda günü bitirdiğimde kendimi bitkin hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamam gerektiğinde kendimi yorgun hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Öğrencilerimin bir konu hakkında ne hissettiğini kolayca anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Bazı öğrencilere sanki nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bütün gün öğrencilerle çalışmak beni gerçekten zorluyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Öğrencilerimin sorunlarıyla çok etkin bir şekilde ilgileniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Öğretmenliğin beni tükettiğini hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Bir öğretmen olarak öğrencilerin yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Öğretmenliğe başladığımdan beri öğrencilere karşı daha çok duyarsızlaştım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Öğretmenliğin beni duygusal olarak katılaştırdığını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Kendimi çok zinde hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Öğretmenlik mesleğinin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Öğretmenlikte iş yükümün çok fazla olduğunu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Bazı öğrencilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Öğrencilerle çalışıyor olmak beni oldukça strese sokuyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Rahat bir çalışma ortamını öğrencilerle birlikte kolayca yaratabiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Öğrencilerimle iç içe gerçekleştirdiğim bir çalışmadan sonra içimin coşkuyla dolduğunu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Öğretmenlikte kayda değer pek çok şey başardım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Öğretmenliğe daha fazla dayanamayacakmışım gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	İşimde karşılaştığım duygusal problemlerle oldukça sakin bir şekilde baş ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Öğrencilerin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ BIII. Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuz ile ilgili cümle sonlarındaki rakamlardan sizin için uygun olanını (x) işareti koyunuz. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız...		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okuldaki sorunları dile getirmeye çekinirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sorunların çözümünde farklı düşünsem bile çoğunluğun fikrine uyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İçe kapanık bir kişilik yapısına sahip olmam, sorunlara müdahale etmemi engeller.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak görüşlerim olmasına rağmen, açıklamam.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Okul ortamından kendimi soyutlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi, saygısızlık olarak görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Okul yöneticisine eksik yönlerimi göstermek istemem.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Okulda karar alınırken fikrim sorulmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Okuldaki sorunlar hakkında konuştuğumda bana duyulan güven ve saygı azalır.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam iş yüküm artar.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Okul ortamını güven verici bulmam.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Bir konuda, öğretmen arkadaşlarımdan farklı bir görüşe sahipsem, fikrimi söylemem.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Meslektaşlarımla ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐

26	Meslektaşlarım okuldaki sorunlar hakkında konuşulmasından hoşlanmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Meslektaşlarımla okuldaki sorunlara çözüm üretmeye çalışmayız.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Meslektaşlarımla onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Sosyal medyada yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Okuldaki sorunlar hakkında konuşacağım zaman sendikaların baskısını üzerimde hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Hangi sendikaya üye olduğum, fikirlerimi açıklarken beni etkiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Siyasal parti grupları, okulda fikirlerimi açıkça söylememi engelliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Siyasal parti gruplarının görüşleri, okuldaki sorunları çözerken kimin fikrinin alınacağını belirliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Etnik, dini ve siyasi baskılar, fikirlerimi açıklamamı engeller.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Kazanımlarımı kaybetme korkusu yüzünden fikirlerimi açıklayamam.	☐	☐	☐	☐	☐

Teşekkür Ederiz.

EK 2



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

05.04.2019

Sayı : 14588481-605.99-E.7010867
Konu : Araştırma İzni

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) 19.03.2019 tarihli ve 9615 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Çiğdem GÜVEN'in "**DOrtaokullardaki Öğretmenleri Örgütsel Tükenmişlikleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**" konulu uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (4 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

EK 3



NURİ BARIŞ İNCE

Alıcı: ben ▾

13 Mar 2019 Çar 10:08



Sayın Döğen, uyarlamasını yapmış olduğumuz envanteri çalışmalarınızda ilgili makaleyi (İnce, N. B., ve Şahin, A. E. (2015). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu'nu Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6(2), 385-399.) referans göstererek kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.

Nuri Barış İNCE
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Temel Eğitim Bölümü
Sınıf Eğitimi ABD
06800 Beytepe/Çankaya
Ankara/TÜRKİYE

Hacettepe University
Faculty of Education



EK 4



Dr. Elif DAŞCI SÖNMEZ

6 May 2019 Pzt 11:23

Merhaba Çiğdem hocam,
Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeğe ait makale ve kullanım yönergesi Ek'tedir.
İyi çalışmalar dileriz.

Dr. Elif DAŞCI SÖNMEZ

Aksaray Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

Elif DAŞCI SÖNMEZ, Ph.D.

Aksaray University, Faculty of Education

Department of Educational Administration



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyadı, Adı	Çiğdem GÜVEN
Uyruğu	T.C.

Eğitim/ Derece	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Lisans	Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği	2009
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi	

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2009-2010	Sultanhanı Yunus Emre Ortaokulu	Öğretmen
2010-2013	Çubuk Aşağı Çavundur Ortaokulu	Öğretmen
2013-	Keçiören Şehit Halil Işıl Ortaokulu	Öğretmen

Yabancı Dil	İngilizce
-------------	-----------



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...