



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRK GÜVERTE ZABİTLERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Gökay YILMAZ

Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Programı

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Gökhan KARA**

Mayıs, 2018

İSTANBUL

Bu çalışma, 29.05.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Programında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi



Doç. Dr. Gökhan KARA(Danışman)
İstanbul Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi



Prof. Dr. Mahmut Celal BARLA
Haliç Üniversitesi
İşletme Fakültesi



Dr. Öğr. Üyesi Murat YILDIZ
İstanbul Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi



Dr. Öğr. Üyesi Sibel BAYAR
İstanbul Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi



Dr. Öğr. Üyesi Güldem ELMAS
İstanbul Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi



20.04.2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, İstanbul Üniversitesi’nin abonesi olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Fen Bilimleri Enstitüsü’nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

ÖNSÖZ

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde hazırlanmıştır.

Tez konusunun seçilmesi ve yürütülmesinde yol gösterici olan ve her türlü desteği sağlayan Sayın Hocam Doç. Dr. Gökhan KARA'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca desteklerini benden esirgemeyen, benim bu günlere gelmemde katkıları büyük olan, sonsuz minnet duyduğum başta annem, abim ve rahmetli ablam olmak üzere aileme ve her zaman yanımda olan hayatıma anlam katan Hande'ye şükranlarımı borç bilirim.

Mayıs 2018

Gökay YILMAZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ÖZET	xi
SUMMARY	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. LİTERATÜR ÇALIŞMASI.....	4
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
2. GENEL KISIMLAR.....	7
2.1. DENİZCİLİK VE DENİZ TAŞIMACILIĞI	7
2.2. GEMİ ADAMLARININ TANIMLANMASI VE SINIFLANDIRILMASI	8
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişliğin Gemi Adamlarının Çalışma Yaşamına Etkisi Ve Meydana Getireceği Sorunlar	9
3. MALZEME VE YÖNTEM.....	13
3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAVRAMSAL BOYUTU	13
3.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	14
3.1.2. Örgütsel Sessizlik Türleri	19
3.1.2.1. Kabullenici Örgütsel Sessizlik	20
3.1.2.2. Korunmacı Örgütsel Sessizlik.....	21
3.1.2.3. Korumacı Örgütsel Sessizlik.....	22
3.1.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri	23
3.1.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi.....	24
3.1.3.2. Beklenti Teorisi.....	24
3.1.3.3. Sessizlik Sarmalı	26
3.1.3.4. Kendini Uyarılama	28
3.1.3.5. Planlı Davranış Teorisi	29
3.1.3.6. Abilene Paradoksu.....	30
3.1.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşum Süreci	31

3.1.4.1. Yönetimden ve Yönetici Yapısından Oluşan Etkiler	32
3.1.4.2. Toplumsal Etkiler.....	34
3.1.4.3. Çalışandan Kaynaklanan Etkiler.....	35
3.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE TÜKENMİŞLİK SENDROMU	38
3.2.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı	38
3.2.2. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri.....	46
3.2.2.1. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Nedenleri	46
3.2.2.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Nedenleri	48
3.2.2.3. Tükenmişlik Sendromunun Toplumsal Nedenleri	51
3.2.3. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri	54
3.2.3.1. Tükenmişlik Sendromunun Fiziksel Belirtileri.....	55
3.2.3.2. Tükenmişlik Sendromunun Duygusal Belirtileri.....	55
3.2.3.3. Tükenmişlik Sendromunun Davranışsal Belirtileri	56
3.2.4. Tükenmişlik Sendromu Modelleri.....	56
3.2.4.1. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Sendromu Modeli.....	57
3.2.4.2. Meier Tükenmişlik Sendromu Modeli	58
3.2.4.3. Suran ve Sheriden Tükenmişlik Sendromu Modeli	59
3.2.4.4. Cherniss Tükenmişlik Sendromu Modeli	59
3.2.4.5. Pines Tükenmişlik Sendromu Modeli.....	60
3.2.4.6. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Sendromu Modeli	61
3.2.4.7. Maslach Tükenmişlik Sendromu Modeli.....	62
3.2.5. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları	63
3.2.5.1. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Sonuçları	63
3.2.5.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sonuçları	64
3.3. TÜRK GÜVERTE ZABİTLERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI.....	65
3.3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
3.3.2. Araştırmanın Yöntemi	66
3.3.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri	66
3.3.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	67
3.3.3. Araştırmanın Güvenirliği.....	68
3.3.4. Araştırmanın Evren Ve Örneklem Boyutu	68
3.4. SPSS PROGRAMI.....	69
3.4.1. Spss Tanımı	69

3.4.2. Spss Analizleri.....	70
3.4.2.1. Korelasyon Analizi.....	70
3.4.2.2. Regresyon Analizi	70
3.4.2.3. Varyans Analizi.....	71
4. BULGULAR.....	72
4.1. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	72
4.1.1. Katılımcıların Demografik Yapısı.....	72
4.1.2. Türk Gemi Zabitlerinin Tükenmişlik Sendromu Verilerinin Değerlendirilmesi	78
4.1.3. Gemi Zabitlerinin Demografik Yapısı ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki.....	82
4.1.4. Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Verilerinin Değerlendirilmesi	90
4.1.5. Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Değerlerinin Faktör Yükleri	91
4.1.6. Gemi Zabitlerinin Tükenmişliği ile Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişki	93
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	96
KAYNAKLAR.....	99
EKLER	111
EK 1. TEZ ANKETİ	111
ÖZGEÇMİŞ	114

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Gemi Adamları Görev Dağılımı ve Sınıflandırılması	8
Şekil 3.1: Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Davranışları	23
Şekil 3.2: Vroom'un Valens, Beklenti ve Araçsallık öğeleri (Konur, 2006).....	25
Şekil 3.3: Sessizlik sarmalının şekilsel ifadesi (Bowen ve Blackmon, 2003:1397)	28
Şekil 4.1: Katılımcıların Yaşlarının Yüzdelik Dağılımı	73
Şekil 4.2: Katılımcıların Medeni Hal Yüzdelik Dağılımı	74
Şekil 4.3: Katılımcıların Çocuk Sayısı Yüzdelik Dağılımı	75
Şekil 4.4: Katılımcıların Eğitim Durumu Yüzdelik Dağılımı	76
Şekil 4.5: Katılımcıların Çalıştığı Gemi Türleri	77
Şekil 4.6: Türk Gemi Zabitlerinin Tükenmişlik Boyutları	79
Şekil 4.7: Gemi Zabitlerinin Duygusal Tükenme Boyutunda Dağılımı	80
Şekil 4.8: Gemi Zabitlerinin Duyarsızlaşma Boyutunda Dağılımı	81
Şekil 4.9: Gemi Zabitlerinin Kişisel Başarı Boyutunda Dağılımı	81

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu.....	67
Tablo 3.2: Anket Bölümleri Güvenilirlik Düzeyleri.....	68
Tablo 4.1: Katılımcıların Yaş Durumu (Frequency Table)	73
Tablo 4.2: Katılımcıların Medeni Durumu (Frequency Table)	74
Tablo 4.3: Katılımcıların Çocuk Sayısı Durumu (Frequency Table)	74
Tablo 4.4: Katılımcıların Eğitim Durumu (Frequency Table).....	75
Tablo 4.5: Katılımcıların Çalışma Süresi Durumu (Frequency Table)	76
Tablo 4.6: Katılımcıların Çalıştığı Gemi Türleri (Frequency Table)	77
Tablo 4.7: Katılımcıların Aylık Gelir Durumu (Frequency Table)	78
Tablo 4.8: Türk Gemi Zabitlerinin Tükenmişlik Boyutları	78
Tablo 4.9: Gemi Zabitlerinin Duygusal Tükenme Boyutunda Dağılımı.....	80
Tablo 4.10: Gemi Zabitlerinin Duyarsızlaşma Boyutunda Dağılımı.....	81
Tablo 4.11: Gemi Zabitlerinin Kişisel Başarı Boyutunda Dağılımı.....	81
Tablo 4.12: Gemi Zabitlerinin Medeni Durumları İle Tükenmişliğin Alt Boyutları	82
Tablo 4.13: Gemi Zabitlerinin Yaş Durumu İle Tükenmişliğin Alt Boyutları.....	83
Tablo 4.14: Gemi Zabitlerinin Eğitim Durumu İle Tükenmişliğin Alt Boyutları	85
Tablo 4.15: Gemi Zabitlerinin Çalıştıkları Gemi Türüne Göre Tükenmişliğin Alt Boyutları	86

Tablo 4.16: Gemi Zabitlerinin Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişliğin Alt Boyutları	88
Tablo 4.17: Gemi Zabitlerinin Çocuk Sayılarına Göre Tükenmişliğin Alt Boyutları	89
Tablo 4.18: Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalama, Standart Sapma Ve Varyans Değerleri	91
Tablo 4.19: Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yükleri Sonuçları	92
Tablo 4.20: Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları	94



ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRK GÜVERTE ZABİTLERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gökay YILMAZ

İstanbul Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman : Doç. Dr. Gökhan KARA

Güverte zabıtları gemilerin örgütsel yapısı içerisinde geminin sevk ve idaresinden birinci derece sorumlu kişilerdir. Denizcilik mesleğinde gemi işletme kısmı, her yönüyle zor ve farklı olan gemi yaşantısı ve bu yaşantıda olan gemi adamlarından oluşmaktadır.

Günümüzde çalışanlar için sessizlik ve tükenmişlik olguları büyük sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Gemi adamları; çalışma yaşantısında bir çok sorunla karşılaşmaktadırlar, fakat bu sorunların başında en çok fiziksel şartların zorluğu ve psikolojik etmenler gelmektedir.

Gemilerin genel işletme ve idare sistemi içerisinde ortaya çıkan hiyerarşik çalışan yapısı da, gemi adamlarında örgütsel sessizlik ve tükenmişliğe neden olan diğer önemli bir durumdur. Denizcilik sektörü içerisinde bulunan bazı gemilerde hiyerarşik yapının aşırı derecede katı olması çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmesine önemli derecede engel olmakta ve bu çalışma ortamında bulunan personelin daha çabuk ve kolay bir şekilde sessizlik ile tükenmişlik olguları ile karşılaşmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada, ilk olarak kavramsal çerçeve içerisinde denizcilik ve gemi adamları hakkında kısa bir bilgi verilmiş olup sonrasında farklı meslek dallarında daha önceden yapılan çalışmaların taraması yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramları incelenmiş; her iki kavramın çalışanlarda ve örgütlerde ortaya çıkarabilecekleri problemler irdelenmiştir.

Alan araştırmasının yapıldığı bölümde güverte zabitlerine anket çalışması uygulanmış, anket sonucu elde edilen veriler SPSS 16.0 programında analiz edilmiştir. Anket sonuçlarına tükenmişlik alt boyutları, örgüt içi sessizlik yapısı ve tükenmişlik ile sessizliğin arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik farklı testler uygulanmıştır.

Çalışmanın sonuç bölümünde yapılan alan araştırmasının verileri değerlendirilerek Türk Güverte Zabitlerinde örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin engellenmesine yönelik çözüm yolları ve önerilerde bulunulmuştur.

Mayıs 2018, 128. sayfa.

Anahtar kelimeler: Deniz Ulaştırma, Gemi, Güverte Zabiti, Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND BURNOUT SYNDROME ON THE TURKISH DECK OFFICERS M.Sc. THESIS

Gökay YILMAZ

İstanbul University

Institute of Graduate Studies in Science and Engineering

Department of Marine Transportation Management Engineering

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Gökhan KARA

Deck officers are primarily responsible for the management and administration of ships within the organizational structure of the vessels. In the maritime profession, the division of the ship is made up of shipmen who are different and different from each other in every direction.

Nowadays, silence and burnout for the workers are causing big problems. Seafarers; they encounter many problems in their working life, but the most important of these problems is the difficulty of physical conditions and psychological factors.

The hierarchical working structure of the ships in the general operation and management system is also another important condition that causes organizational silence and exhaustion in the seafarers. Some ships within the maritime industry are at an extreme level in the

hierarchical structure, which prevents them from expressing their ideas and thoughts clearly and causes the personnel in this working environment to encounter silence and exhaustion phenomena more quickly and easily.

In this study, firstly brief information about maritime and seafarers was given within the conceptual framework, followed by the screening of previous work in different professions.

In the third part of the study, the concepts of organizational silence and burnout were examined; the problems that both concepts can reveal in employees and organizations are examined.

The questionnaire was applied to the deck officers in the field where the field survey was conducted and the results obtained from the questionnaire were analyzed in the SPSS 16.0 program. Different tests were applied to the results of the survey to determine burnout sub-dimensions, intra-organizational silence structure and the relationship between burnout and silence.

In the conclusion of the study, the results of the field research conducted were evaluated to find solutions and suggestions for preventing the organizational silence and burnout in the Turkish Deck Officers.

May 2018, 128. pages.

Keywords: Sea Transport, Ship, Deck Officer, Organizational Silence, Burnout Syndrome

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasının şekillenmesinde küreselleşmenin etkisi büyük olmuştur. Küreselleşmenin gelişmesi ile birlikte dünya genelinde yeni arayışlar ve yeni yapılanmalar ile birlikte hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci de ortaya çıkmıştır. Günümüzde meydana gelen bu değişim sürecinden her konu ve kurum farklı boyutlarda etkilenmiştir. Meydana gelen bu yapısal değişimler ile birlikte dünya ticareti de hızlı bir gelişim göstermiş, dünya ticareti içerisinde geçmişten günümüze büyük yeri olan deniz ticareti de gittikçe artan önem kazanmaya başlamıştır.

Tarih boyunca denizler insanlık medeniyetinin gelişmesi açısından her zaman önemli bir konumda olmuştur. Tarihsel süreç içerisinde dünyanın gelişmesine yol gösteren icat ve keşifler ile kurulan önemli medeniyetlerin birçoğunda denizlerin konumu her zaman önemli olmuştur ve elde edilen sonuçları belirlemiştir. Tüm bu etkiler altında, özellikle dünya yüzeyinin üçte ikisinin denizler ile kaplı olması doğrudan denizlerin ve dolaylı olarak da denizciliğin önemli bir noktaya gelmesini sağlamıştır. Zaman içerisinde meydana gelen gelişmeler ışığında gittikçe çağdaş bir şekle dönüşen denizcilik, kullanılan teknoloji ve modernizasyon sayesinde en verimli ticaret taşımacılığı yöntemlerinden birisi olmuştur. Özellikle 19 yy. da dünya genelinde etkisini giderek artırmaya başlayan liberal ekonomik sistem, uluslararası serbest ticaret hacminin büyümesine ve bu durum ile birlikte yoğun bir yük taşımacılığının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum karşısında dünya deniz ticaret filosu da ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak için son elli yıllık dönem içerisinde hızlı bir büyüme göstermiştir.

Artık, günümüzde küresel olarak yük ve petrol taşımacılığının %85'i deniz ticaret filoları ile yapılırken, aynı zamanda dünya nüfusunun yaklaşık %80'i deniz veya denize yakın yerlerde yaşamaktadır (Tümertekin, 1987:51). Sayısal olarak Dünya Deniz Ticaret Filosunun büyüklüğü incelendiğinde 2016 yılı sonu ile 52.784 gemi ve 1,83 milyar DWT tonaja ulaştığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Dünya genelinde ortaya çıkan bu büyümeden gelişmekte olan her ülke gibi Türkiye de etkilenmiş ve 2016 yılı sonu ile 695 Türk Bayraklı gemi ve 8,24 milyon DWT tonaja ulaşmıştır. Türkiye sahip olduğu ticaret filosu ile 2000 yılında 18'nci, 2005

yılında 24'ncü, 2010 yılında 23'ncü ve 2015 yılında 22'nci, 2016 yılında ise 23'ncü sırada yer almaktadır (www.udhb.gov.tr, Erişim tarih: 25.04.2017).

Sayısal verilerinde açık bir şekilde ortaya koyduğu gibi deniz ticareti ve bu ticarete bağlı olarak gemi filoları da hızlı bir şekilde gelişme gösteren bir yapı sergilemektedir. Deniz ticaret filolarının yapısal olarak hızlı bir şekilde büyümesi bu sektör içindeki çalışma ilişkilerinin de önemini artırmıştır. Denizcilik sektörünün en temel unsurunu oluşturan, mevcut gücünü ortaya koyan, ticaret filolarının en önemli unsuru gemilerdir. Gemilerin mevcut sistem içerisinde işlevselliğini ortaya koyarak istenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda çalışmasını sağlayan temel unsur gemilerde çalışan personellerdir.

Dünya genelinde deniz ticaretinde yaşanan hızlı büyüme ile birlikte artan deniz ticaret hacminden güverte zabitleri de etkilenmiş; üzerlerinde bulunan görev ve sorumlulukların hassasiyeti daha da önem kazanmıştır. Bu görev ve sorumluluk, güverte zabitlerinde analitik düşünebilmeyi, fırsatları değerlendirebilmeyi, riskleri analiz edebilmeyi ve güçlü bir psikolojik yapıya sahip olmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Denizcilik sektörü, sahip olduğu fiziksel ve psikolojik zorluklarından dolayı, diğer birçok sektörlerin çalışma şartlarından daha ağır bir konumdadır. Geminin seyri ile denizciliğin birleşmiş olduğu noktada gemi hayatı; hem bir işletme hem de bir sosyal alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Gemi hayatı içerisinde güverte zabitleri ise bu yapının düzgün ve doğru bir şekilde çalışmasını sağlayacak kritik personellerin başında gelmektedir. Güverte zabitleri hem bir çalışan hem de bir yönetici olarak gemi yaşantısının içinde yer aldığı kadar, bu yaşantısını düzgün bir şekilde devam ettirerek, geminin güvenliğini ve huzurunu da sağlarlar.

Günümüzde artan ticari rekabet ortamı ile gelişen denizcilik sektörü, gemilerde çalışan personele verilen önemin artmasına olumlu katkı sağlamıştır. Gemi yaşantısındaki yoğun tempo, aşırı yorgunluk ve hiyerarşik yapı gibi durumlar kimi zaman insan psikolojisi üzerinde olumsuz etki yaratır. İnsan kaynağına verilen bu değer sonucunda, özellikle gemilerinde örgütsel çalışma yapısı içerisinde ortaya çıkacak tüm olumsuzlukların ortadan kaldırılması nihai bir hedef haline gelmiştir. Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik sendromu da gemide çalışan personel ilişkilerinde ortaya çıkabilecek, gemi içerisindeki örgütsel yapıya ciddi zararlar vererek örgütsel yapının işlevselliğini bozabilecek bir konumdadır. Örgütsel sessizlik ile

tükenmişlik sendromu birbirlerini etkileyebildikleri gibi, ayrı ayrı ortaya çıktığı dönemlerde de örgütsel bağlılık, iş etiği, aidiyet gibi diğer birçok konuda da çalışma alanını etkileyebilmektedirler.

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramının ortaya çıkma süreci ve gelişim aşamaları ciddi bir şekilde incelendiğinde bunlara neden olan sebepler çözülmezse örgütsel yapı ciddi zarar görebilmektedir. Bu durumda ön plana çıkması gereken ilk nokta denizcilikte örgütsel yapının çok önemli olmasıdır. Gemi işletmeciliği diğer işletmelerin üretim süreçlerinden çok farklı örgütsel yapılara sahiptirler. Gemiler bir işletme olduğu kadar çalışanların yaşamlarını ortak şekilde uzun bir süre birlikte sürdürdükleri bir yaşam yeridir. Bununla beraber deniz işletmeciliği, gemilerde çalışan her bireyin öncelikli işi olarak karşımıza çıkarken diğer işletme içi görevleri ile çalışma sürecini tamamlamaktadır. Tüm bu çerçevede içerisinde gemi çalışma ilişkileri içerisinde çalışma sosyolojisi ve psikolojisi örgütsel süreçlerin sürdürülebilmesi için önemli bir konudur.

Tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik durumlarının meydana gelmesi durumunda gemiler sadece ticari bir işletme gibi kar ya da zarar etmeyecek, aynı zamanda sevk ve komutada ortaya çıkacak problemler nedeni ile can ve mal kayıpları da meydana gelebilecektir. Gemi içerisinde önemli bir konuma sahip güverte zabıtları üzerlerinde yüksek sorumluluk nedeni ile tükenmişlik sendromu ile karşılaşabilmekte, zaman içerisinde ortaya çıkan şartlar nedeni ile de örgüt içerisinde sessiz kalabilmektedirler.

Bu çalışmada Türk güverte zabıtlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ile karşılaşma durumları tüm boyutları ile incelenmiş, her iki kavram arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı Türk güverte zabıtlarının karşı karşıya kaldıkları örgütsel sessizlik ve tükenmişlik durumlarının nedenlerini çözerek, hızla büyüyen dünya deniz ticareti içerisinde daha etkili bir konumda olmalarını sağlayacak yol haritasını ortaya koymaktır.

Çalışma dört bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde genel kısımları ana başlığı altında denizcilik ve deniz taşımacılığı, gemi adamları, literatür çalışması ile araştırmanın önemi ve amacı anlatılmıştır. İkinci bölümde, malzeme ve method ana başlığı altında örgütsel sessizlik kavramı, nedenleri ve etkileri literatür taraması ile incelenmiş, işletmeler ve çalışanlar üzerinde ortaya koyacağı olumsuz etkiler ile sendromu kavramı literatür taraması yapılarak

ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, kavram ortaya çıkış sebepleri ve sonuçları ile açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde bulgular ana başlığı altında Türk güverte zabitleri üzerinde alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada nicel araştırma metodu olan anket yöntemi tercih edilmiş, elde edilen sonuçlar SPSS 16.0 programında çözümlenerek yorumlanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise tartışma ve sonuç ana başlığı altında, yapılan araştırma sonucunda Türk güverte zabitlerinin tükenmişlik ve sessizlik durumları örneklem bağlamında tespit edilmiş ve nedenleri üzerine çözüm yolları sunulmuştur.

1.1. LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu meslek dallarında görülen ortak bir teşhistir. Bir çok akademisyen, araştırmacılar ve öğrenci topluluğu tarafından yapılan konu ile ilgili çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Literatür taramasında yapılan incelemelerde;

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, Erdal MERİÇ ve Ayşe MERİÇ, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ordu ili ve bağlı ilçelerde faaliyet göstermekte olan 18 özel eğitim ve rehabilitasyon merkezinde çalışan toplam 174 öğretmen, araştırma evrenini oluşturmakta olup; ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek için “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, tükenmişlik düzeylerini belirlemek için “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”, işten ayrılma niyetini belirlemek için ise “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, demografik verilerden hiçbirinin örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, tükenmişlik düzeyinde cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir düzeyi değişkenleri; işten ayrılma niyetinde ise cinsiyet, yaş ve eğitim değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, örgütsel sessizlik ile tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmazken, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyonun varlığı tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda işten ayrılma niyetlerinin %28 oranında tükenmişliğe bağlı olduğuna sonucuna ulaşılmıştır.

(http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt8/sayi41_pdf/5egitim/ozturkciftci_didem_erdalmeric.pdf/ Erişim tarih: 08.10.2017).

Nuran ÇAKIR YILDIZ ve Mehmet Şamil GÜNEŞ, araştırmada; eczane çalışanlarının örgütsel stres, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik algılarının belirlenmesi ve bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçlardan yola çıkılarak ölçekler arasındaki ilişkiler regresyon ve faktör analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında stresle beraber tükenmişliğin eczane çalışanları üzerinde arttığı görülmüştür. Faktör analizi sonuçlarında oluşan bileşenlerden hareketle, eczane çalışanları üzerinde strese neden en önemli nedenler işyerinde değer görmemek ve tecrübe eksikliğidir. Bunun yanında sessizliğe neden olan ana faktör işyerlerinde ifade özgürlüğünün kısıtlanmasıdır. Tükenmişliğe neden olan ana etkenler ise eczane çalışanları üzerinde oluşan bireysel tükenmişlik ve iş ahlakının yok olması faktörü olarak saptanmıştır. (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/315283/> Erişim tarih: 08.10.2017).

Gözde ALGÜN DOĞU ve Baki YILMAZ, araştırmalarında; Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının örgütsel sessizlik tutumu ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma kapsamında Bakanlık merkez teşkilatı personeline Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği uygulanmış ve sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiş olup, araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi örneklem yöntemi kullanmışlardır. Veri toplama aracı olarak ölçekten yararlanılmış ve çalışmada 361 kişiye ölçek uygulanmıştır. Araştırma kapsamında Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Niehoff - Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik analizi için Cronbach's alpha kat sayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda ilişkisel sessizlik alt boyutu ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü, diğer tüm alt boyutların birbiriyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip oldukları belirlenmiştir. (<http://dergipark.gov.tr/cbubesbd/issue/30403/327975/> Erişim tarih: 08.10.2017)

Bu çalışmada ise Denizcilik Sektöründeki gemi işletmeciliği kısmında çalışan gemi adamlarının yönetim kademesini oluşturan Güverte Zabitleri arasındaki Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu arasındaki ilişkiyi anketlerle analiz ederek ve elde edilen sonuçlar neticesinde çözümler üretmeyi hedeflemiş bulunmaktayız.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışma ilişkileri içerisinde, örgütlerin sistemsel işlevselliğinin temel taşı oluşturarak çalışanlar açısından örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu kavramları en önemli sorunların başında gelmektedir. Bu çalışmanın amacı, denizcilik sektöründe aktif olarak çalışan Türk güverte zabitlerinin tükenmişlik düzeylerini ölçerek sessiz kalma nedenlerini bulmak ve her iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Denizcilik sektörünün ana unsurunu oluşturan deniz taşımacılığının önemli bir parçası olan gemiler, çalışma yaşantısı açısından farklı yapı taşlarına sahip örgütlerdir. Kendine has çalışma ortamları ile örgütsel yapısı bulunan gemilerde görev yapan güverte zabitleri, sistemin düzenli işlemesinin ve amaçlanan hedeflere ulaşılmasının en önemli aracıdır. Gemi yaşantısının dinamik yapısı içerisinde güverte zabitlerinin sessiz kalma durumu ve tükenmişlik sendromu ile karşılaşmalarının nedenlerini bulmak ve aralarındaki ilişkiyi tanımlamak, belirlenen yapısal sebeplerin çözümlenmesi, örgütsel yapının geliştirilerek daha verimli ve kaliteli bir şekilde getirilerek hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşmak açısından önemlidir.

Bu çalışma, mevcut kavramların güverte zabitleri üzerinde meydana getirecekleri olumsuz etkileri ortada kaldırmak ve örgütsel yapıyı iyileştirmek açısından önemlidir. Çalışmada aşağıdakiler belirlenmeye çalışılmıştır;

- Güverte zabitlerinin tükenmişlik düzeyi,
- Güverte zabitlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri,
- Güverte zabitlerinin örgütsel sessizlik durumu,
- Güverte zabitlerinin tükenmişlik boyutları ile örgütsel seslik arasındaki ilişki

2. GENEL KISIMLAR

2.1. DENİZCİLİK VE DENİZ TAŞIMACILIĞI

Denizcilik; suda bir tekneyi bir yerden bir yere götürme yöntemlerinin tümüdür. Denizcilik bilim ve sanatın bir karışımı sayılır. Denizcilik donanımları ve yöntemlerinin gelişimi kadar, bunlara ilişkin hesaplamalar da bilime dayalıyken, araçlarla gereçlerin ustalıkla kullanımı ve elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi bir sanat olarak nitelendirilir (<http://www.nkfu.com/denizcilik-nedir-denizcilik-tarihi/>Erişim tarih: 28.09.2017).

Deniz taşımacılığı; özellikle sanayi hammaddesini oluşturan çok büyük miktarlardaki yüklerin bir defada bir yerden diğer bir yere taşınması imkânını sağlaması, güvenilir olması, sınır aşımı olmaması, mal zayıyatının minimum düzeyde olması, çevreyi en az kirletmesi, yolcu-km ve ton-km başına tükettiği enerjinin en az olması, diğer kayıpların hemen hemen hiç olmaması, hava yoluna göre 14, karayoluna göre 7, demir yoluna göre 3,5 kat daha ucuz olması nedenleriyle dünyada en çok tercih edilen ulaşım şeklidir. (GİSBİR 2013:4).

Günümüzde küresel olarak yük ve petrol taşımacılığının %85'i deniz ticaret filoları ile yapılırken, aynı zamanda dünya nüfusunun yaklaşık %80'i deniz veya denize yakın yerlerde yaşamaktadır (Tümertekin, 1987:51). Deniz taşımacılığı sektörü ülkenin ithalat ve ihracat artış ve azalışlarına ve hatta dünyadaki mal değişimlerine paralel olarak iniş çıkış yaşayan bir sektördür. Son yıllarda deniz taşımacılığı toplam ticaret hacmi içerisinde yükselen bir trend göstermektedir. (GİSBİR 2013:4).

Ulusal ekonomilerdeki serbestleşme ve sanayileşmenin artması, ürünlere olan talebi de arttırmaktadır. Teknolojik gelişmeler ise ulaştırmanın etkin ve hızlı yapılmasını sağlamaktadır. (GİSBİR 2013:4).

Sınırların ortadan kalktığı, uluslararası rekabetin yoğun olduğu deniz yolu taşımacılığının temel elemanları gemiler ve limanlardır. Yüklerin elleçlenerek taşımaların başlayıp sona erdiği limanlarda, taşımaları yapan gemilerin yurtiçi, yurtdışı ve transit taşımacılıkla ülke ekonomisine katkısı büyüktür (GİSBİR 2013:4).

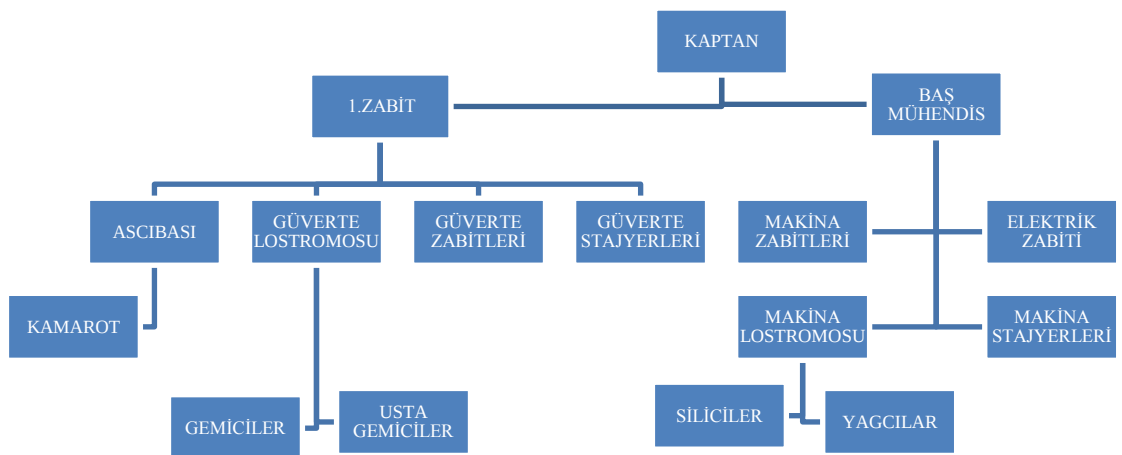
Deniz taşımacılığı; her yüke ait özel gemilerle yüklenerek yapılmaktadır. Ham petrol için ham petrol gemileri, LNG için LNG gemileri, LPG için LPG gemileri, kimyasal yükler için kimyasal gemiler, dökme ve kuru yükler için kuru yük gemileri, parça yükler için konteyner gemileri, araçlar için Car Carrier ve tırlar için RORO gemileri gibi gemilerde kullanılmaktadır.

2.2. GEMİ ADAMLARININ TANIMLANMASI VE SINIFLANDIRILMASI

Gemi adamı işveren ile yaptığı iş anlaşmasına bağlı olarak gemide bulunan geminin kaptanı, zabıtları, yardımcı zabıtları ve tayfalarıdır (MEB 2011:9).

Tayfaların başında yine bir tayfa olan lostromo vardır. Kaptan hariç diğer personel bölüm amirlerine bağlıdır. Güverte bölümünün başında 1.zabıt, makine bölümünün başında başmühendis vardır. Bölüm amirleri de kaptana bağlıdır. Kaptan tüm geminin idarecisidir (MEB 2011:9).

Gemi makine ve güverte olarak iki bölüme, iki bölümde kendi içlerinde görev dağılımı olarak farklı ekiplere bölünmüştür. Bölümler içerisinde bulunan ekipler şekil 2.1’de açık olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Gemi Adamları Görev Dağılımı ve Sınıflandırılması

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişliğin Gemi Adamlarının Çalışma Yaşamına Etkisi Ve Meydana Getireceği Sorunlar

Gemi içerisinde görev yapan her personelin kendi görev tanımına göre farklı görev ve statüleri bulunmaktadır. Geminin işletme olarak en verimli ve etkin şekilde faaliyetleri yerine getirmesi açısından gemi adamları kilit roledir. Gemi adamları çalışma ortamında meydana gelecek örgütsel sessizlik ve tükenmişlikten bulunmuş oldukları konuma göre farklı açılardan etkilenebilmektedir. Bu etkiler çalışanın bulunmuş olduğu statüye göre irdelendiğinde;

Kaptan

Gemiyi sevk ve idare eden kişidir. Duruma göre bayrak devletinin, gemi ve yükle ilgili olan kişilerin temsilcisidir (MEB 2011:9). Kaptan geminin sevk ve idaresinden birinci derece sorumlu personeldir ve aynı zamanda gemide işveren temsilcisi olarak da görevler üstlenmektedir. Çalışanların işveren ile bağıni oluşturmaktadır.

Kaptanlık; gemi zabıtlığının en son aşaması olarak; birinci zabıtların kanunlarda belirtilen deniz hizmet süresini tamamlamaları sonucu girecekleri sınavlar karşılığı elde edecekleri ehliyetin unvanıdır. Gemi Kaptanlarının sessizlik ve tükenmişlik ile karşılaşmalarının nedenleri;

- Şirketinde veya başka şirketlerde devam edebilmesi için olumsuzluklara ses çıkaramama
- Hiyerarşik sebepten dolayı olabilecek baskıya karşı ses çıkaramama
- Şirket içinde bağlantıları güçlü olan kişilerin öncelik taşımasından dolayı iş bulamama korkusu
- Şirket baskısından dolayı sessiz kalma
- Özlem duygusu şeklinde açıklanabilir.

I. Zabıt

Kaptana gemi yönetiminde yardımcı olan kişidir. Gemideki konumuna göre bölüm, manevra yeri veya vardiya amirliği yapar, güvenlik nöbeti tutar, yük işlemlerini yönetir, gemi makine ve cihazlarına kumanda eder, bölümü ile ilgili bakım ve tutumları yaptırır (MEB 2011:9).

Zabitliğin ikinci kademesi olan birinci zabıtlık vardiya zabıtlığı olarak tamamlanması gereken belirli bir hizmet tamamlama ve ile girilen sınavlar sonrası alınan ikinci ehliyettir. Birinci zabıtlın sessizlik ve tükenmişlik ile karşılaşmalarının nedenleri;

- Şirketinde veya başka şirketlerde devam edebilmesi için olumsuzluklara ses çıkaramama
- Hiyerarşik sebepten dolayı olabilecek baskıya karşı ses çıkaramama
- Şirket içinde bağlantıları güçlü olan kişilerin öncelik taşımasından dolayı iş bulamama korkusu
- Kaptan otoritesinden dolayı haklı dahi olsa sessiz kalma
- Özlem duygusu şeklinde açıklanabilir.

Baş Mühendis

Makine bölümünün amiridir. Ana makinanın, yardımcı makinaların operasyonundan ve makine personelinden kaptana karşı sorumludur. Bu pozisyonda insanların yaşadığı sessizlik ve tükenmişlik sebepleri şunlardır:

- Şirketinde veya başka şirketlerde devam edebilmesi için olumsuzluklara ses çıkaramama
- Hiyerarşik sebepten dolayı olabilecek baskıya karşı ses çıkaramama
- Şirket içinde bağlantıları güçlü olan kişilerin öncelik taşımasından dolayı iş bulamama korkusu
- Şirket baskısından dolayı sessiz kalma
- Özlem duygusu şeklinde açıklanabilir.

Yardımcı Zabıt

Gemide görevli güverte zabıtları, makine zabıtları ve elektrik zabıtlarından oluşmaktadır. Makine zabıtları ve elektrik zabıtları başmühendise karşı sorumludur. Güverte zabıtları ise seyir ve emniyet zabiti olarak iki kişiden oluşmaktadır. Emniyet zabiti genellikle birinci zabıtlın yardımcısı olurken, seyir zabiti de geminin seyir planı ve haberleşmesinden sorumlu olup kaptanla birlikte çalışmaktadır.

Zabitliğin ilk kademesi olan vardiya / makina zabitliği stajyerlik sonrası hizmet tamamlama ve okul bitimi ile girilen sınavlar sonrası alınan ilk ehliyettir. Bu pozisyonda insanların yaşadığı sessizlik ve tükenmişlik sebepleri şunlardır:

- Şirketinde veya başka şirketlerde devam edebilmesi için olumsuzluklara ses çıkaramama
- Hiyerarşik sebepten dolayı olabilecek kaptan ve şirket tarafından baskıya karşı ses çıkaramama
- Haklı dahi olursa hiyerarşik durumdan dolayı cevap verememe, cevap verirse işsiz kalma korkusu
- Bilgilerinin önemsenmeyeceği düşüncesi
- Şirket içinde bağlantıları güçlü olan kişilerin öncelik taşımasından dolayı iş bulamama korkusu
- Özlem duygusu şeklinde açıklanabilir.

Stajyer

Eğitim kurumlarında öğrenci olarak öğrenim gören ve uygulama eğitimi için gemide bulunan öğrencilerdir (MEB 2011). Makine ve güverte departmanlarına ait stajyerler olmak üzere ayrılmaktadırlar.

Güverte ve makine zabiti kademesinin en alt tabakası olan stajyerlik en zor ve en yorucu pozisyonudur. Çünkü öğrenilmesi gereken çok şey olduğu için hem bedenen hem de ruhen yorulmaktadırlar. Güverte ve makine zabitlerinin sessizlik ve tükenmişlik sebepleri şu sebeplerdir:

- Okul sayısının fazla olması nedeniyle iş bulma sıkıntısı
- Şirket içinde bağlantıları güçlü olan kişilerin öncelik taşımasından dolayı iş bulamama korkusu
- Haklı dahi olursa hiyerarşik durumdan dolayı cevap verememe, cevap verirse işsiz kalma korkusu
- Staj değerlendirmesinde olumsuz rapor alınmaması için herşeye maruz kalma
- İyi şirketlerde veya staj yaptığı şirkette zabit olarak devam etmek için sessiz kalma şeklinde açıklanabilir.

Tayfa

Geminin güverte, makine ve kamara bölümlerinde çalışan gemi kaptanı, gemi zabiti, yardımcı zabitleri ve stajyerler dışında kalan gemi adamlarıdır. Mevzuat, sözleşme, eğitim ve yeterliklerine göre amirleri tarafından verilen görevleri yaparlar. Güverte veya makinede manevralarda, kontrollerde, bakım onarım işlerinde, nöbetlerde, yemek pişirme ve servis hizmetinde kısaca kaptan ve zabitlerin görevlerinin dışında kalan tüm işlerde onlar görevlidir.

Bu pozisyonda insanların yaşadığı sessizlik ve tükenmişlik sebepleri şunlardır:

- Şirketinde veya başka şirketlerde devam edebilmesi için olumsuzluklara ses çıkaramama
- Haklı dahi olursa hiyerarşik durumdan dolayı cevap verememe, cevap verirse işsiz kalma korkusu
- Şirket içinde bağlantıları güçlü olan kişilerin öncelik taşımasından dolayı iş bulamama korkusu
- Bilgilerinin önemsenmeyeceği düşüncesi şeklinde açıklanabilir.

Gemide kaptan ve zabitler yönetim kadrosunu oluşturur ve tüm personel gemide belirli bir düzen içerisinde yaşar ve çalışırlar.

3. MALZEME VE YÖNTEM

3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAVRAMSAL BOYUTU

Örgütsel sessizlik kavramının temelinde; sessizlik olgusu ve bu sessizliğe karşı ses çıkarma, tepkide bulunma durumu bulunmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde sessizlik ve ses çıkarma kavramları karşılıklı etkileşim içinde olan durumlar olarak açığa çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramını incelemeden önce sessizlik ve ses çıkarma kavramlarının tanımlamasının yapılması konunun tam olarak irdelenmesine yardımcı olacaktır.

En temel (sözlük) anlamıyla sessizlik kavramı; ortalıkta gürültü olmaması sükûnet anlamına gelmektedir (TDK Sözlüğü). Bu tanımlamanın dışında sessizlik kavramının farklı disiplinlere ve durumlara göre değişik tanımlamaları da bulunmaktadır. Örneğin, toplum bilimciler sessizliği, eylemsizlik olarak tanımlamaktadır (Nader; 2001:162), değişik bir açıdan bakıldığında sessizlik aynı zamanda aşk, kızgınlık, küskünlük gibi birçok duygunun ifade biçimi olaraktan görülebilmektedir (Çakıcı, 2010:1). American Journal of Psychotherapy, sessizliği (Pinder ve Harlos, 2001) kişinin kendisi ile iletişim kurduğu ve içinden gelen bir olay olarak tanımlamıştır. Morrison ve Milliken (2000) ise sessizlik kavramını tanımlarken olayın yalnız karşı gelmeyi ve zıt fikirde olmayı açıklamamakta olduğunu aynı zamanda kişilerin eksik bilgi ya da fırsat eşitsizliğinden dolayı ifadelerini tam olarak açıklayamadıkları hatta kendilerini ifade etmelerinin önemsiz ya da tehlikeli olduğuna inanma olarak tanımlamıştır. Sessizlik kavramı farklı bir yönden de ses çıkarma olayının karşısı olarak da tanımlanmaktadır (Scott, 1993:1-18). Literatür incelendiğinde, bu şekilde farklı fonksiyonlara sahip olan sessizliğe farklı bilim dallarının da farklı anlamlar yüklediği görülmektedir. Örneğin; sessizlik, psikolojide içine kapanma belirtisi, öz güven eksikliği olarak görülmekte, sosyolojik bakış açısıyla da genel bir suskunluk olarak toplumsal açıdan da ters etki yapabilecek bir olay olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda genel bir tanımlama ile sessizlik kavramı sadelik, gürültüden uzak kalmak, huzur, rahatlama, kendini bulma gibi farklı ve olumlu etkiler yapan bir olay olarak da ifade edilebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Sobkowiak (1997) sessizliği iki ana başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar akustik ve pragmatik sessizlik tanımlamalarıdır. Bu tanımlamalardan ses boyutlarının tam olmadığı,

eksik olarak bulunduğu durum akustik sessizliği ifade ederken, insandan kaynaklanan stratejik bir hareket olarak veya herhangi bir faydayı ortaya çıkarmak için sesten uzak durmayı da pragmatik sessizliği açıklamaktadır. Yapılan bu iki tanımlama ile birlikte Brinsfield (2009) özellikle pragmatik sessizlik üzerindeki çalışmalarda bulunmuş ve pragmatik sessizliği üç farklı grup içerisinde açıklamıştır. Bu sınıflandırmaları incelediğimizde ilk olarak karşımıza psikolojik etkenli, kişinin kendisini ifade ettiği anda ortaya çıkan ve istek dışında meydana gelebilecek işlevsel durma ya da hızlanma olayıdır. İkinci olarak tanımlanan sessizliğin etkileşim içerisinde bulunmasıdır. Bu etkileşim iletişim esnasında ortaya çıkan ifade ve durumları içermekte, değişik olarak gördüğümüz bir kişiyle ortaya çıkan iletişim esnasında göstermiş olduğumuz etkileşimli sessizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında bu sınıflandırma farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımız zaman gösterdiğimiz genel tepkidir. Son olarak üçüncü grup sınıflandırma toplumsal durumlar içerisinde ortaya çıkan, iletişim olayının birden çok kişi ile yapıldığı durumlarda ortaya çıkan genel olarak resmi ortamlarda yansımalarının daha çok olduğu sosyal ve kültürel sessizliktir.

Ses çıkarma/tepkide bulunma ise örgütsel yönetim bağlamında çalışanların önerilerde bulunması (Dyne ve diğ. ; 2003:1369), örgütsel faaliyetlerini etkileyecek fikirleri açık bir şekilde kendi rızası ile belirtme (Bowen ve Blackman, 2003: 1394) şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel olarak ses çıkarmanın temelini oluşturan açıkça konuşma durumu, çalışanın işyeri sorunlarını, ihtiyaç duyulan değişiklikleri, düşünceleri ve işle ilgili fikirlerini özgürce beyan etmesi olarak ifade edilmektedir (Premeaux ve Bedeian : 2003,1539).

Tüm bu tanımlamalarla birlikte sessizlik kavramına yönelik yapılan çalışmalarda önemle vurgulanan nokta, ses ile sessizlik kavramlarının aynı anlama gelmediği, iki kavramın birbirine karıştırılmaması gerektiğidir (Dyne vd. 2003; Morrison ve Milliken, 2003). Ses ve sessizlik kavramları disiplinler arası kavramlar olup, bulundukları duruma göre farklı anlamları ifade edebilmektedirler. Bu durum yapılan çalışmalara da yansımıştır. Dyne, Ang ve Botero (2003) yaptıkları çalışmada ses ve sessizliği çok boyutlu yapılar olarak ele alarak, bu duruma göre bir çalışma ortaya koymuşlardır.

3.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Yönetim ve çalışan açısından örgütsel sessizlik kavramı, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışarak, çalışan sessizliği kavramını ortaya çıkaran Hirschman'a dayandırılabilir.

Hirschman'nın 1970'de yayımlanan *Exit, Voice and Loyalty* (1970) adlı kitabında çalışan sessizliği olarak ilk defa, literatürde örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmıştır. Kitapta sessizlik kavramı aktif olmayan sadakat (loyalty) ile aynı anlamda kullanılmış ve diğer araştırmacılar tarafından zaman içerisinde sessizlik sadakat ve bağlılık ile aynı şekilde kullanılmaya devam edilmiştir.

Hirschman'ın çalışan sessizliği olarak temelini attığı kavram günümüzde kullanılan örgütsel sessizlik anlamı ile literatürde 2000 yılında Morrison ve Millikenin yaptığı çalışma ile ilk defa yerini almıştır (Arlı, 2013). 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik kavramı çalışanların örgüt içinde bulundukları konuma göre mevcut sistemi iyileştirme için olumsuz davranışlarda bulunma mevcut bilgi ve birikimlerini saklama, tecrübelerini ortama yansıtmama olarak tanımlanmıştır. Bu temel tanımlamadan sonra örgütsel sessizlik kavramı için farklı yaklaşımlar ve değişik tanımlamalarda zamanla ortaya çıkmıştır.

Dyne ve çalışma grubunun yaptığı çalışmada (2003:1359) örgütsel sessizlik kavramı çalışanın kendisini anlaşılabilecek şekilde ifade etmemesi olarak açıklanmıştır. Farklı bir çalışmada ise Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizlik kavramını örgütsel sistem içinde ortaya çıkan problemlere karşı örgüt üyeleri tarafından gösterilen karşı hareket ve kümülatif bir davranış olarak açıklanmıştır.

Pinder ve Harlos (2001) ise örgütsel sessizlik kavramını; organizasyon içinde bulunan çalışanların çalışma ortamı ve süreçlerle ilgili temel konularda ifadelerini tam olarak ortaya koymamaları, sistemi iyileştirmek için mevcut bilgi ve tecrübelerini kendi iradeleri ile yansıtmamaları durumu olarak açıklamıştır. Pinder ve Harlos (2001) çalışmanın ana noktasını ortaya çıkan durumun meydana gelmesine sebep olan nedenlerin açıklanması olarak belirlemişlerdir. Bagheri, Zarei ve Aeen' nin (2012:48) yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların örgüt içinde isteyerek ve istem dışı bilgi ve birikimlerini saklamaları olarak açıklanmıştır.

Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sessizliği; insanların örgütsel faaliyetlere, kendi iradeleri ile katılmamaları, bu sebepten dolayı örgüt için yararlı ve iyileştirici davranışlarda bulunmamaları olarak tanımlarken ve bu durumun sonucunda örgüt için fayda yaratamamaları şeklinde açıklamıştır. Taşkiran (2011), örgütsel sessizlikte önemli noktanın çalışanların

bilinçli bir şekilde kendi istekleri ile süreç, olay ve sorunlara uzak kalmaları, bunun sebebi olarak çalışma ortamında meydana gelecek olumsuz düşüncelerin ve yanlış algılamaların olduğu konusuna değinmiştir. Kish ve arkadaşlarına (2009:165) göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel yapı içerisindeki sistemde uygulanan süreçler ile ilgili olarak kendisini ifade etmemesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizlik genel olarak çalışanlar tarafından ortaya konulan bilinçli bir davranış şeklidir ve çalışanların belirli hedefleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda sessizlik olayı, anlam çıkarabilenler için çok fazla durumu ifade eder (Ashcraft, 2000:413; Clair, 1998:23).

Bu durumda meydana gelen önemli nokta, örgütlerde meydana gelen her durağanlığın örgütsel sessizliği tam manasıyla anlamsal olarak ifade edemeyecek olmasıdır. Örgüt yapısı içindeki çalışanlar tarafından temel olarak bilgi, birikim ve önerilerini ifade etmemek ve bu durumu bilinçli olarak almış oldukları karar doğrultusunda yapmak olarak tanımlanmıştır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu sebep nedeni ile örgütsel sessizlik çalışanların kendi istekleri ile örgütün sistem yapısını iyileştirecek ve geliştirecek konularla ilgili fikirlerini bilerek ifade etmemesi ve durağanlaşması olarak açıklanabilmektedir (Çakıcı,2007). Örgütsel sessizlik açıklamalarında ve tespitlerinde genel olarak, durumun çalışanın bilinçli hareketlerinden dolayı ortaya çıktığı ve amaçlı bir hareket olduğu değerlendirilmekte, araştırmalar bu yönde yapılmaktadır (Çakıcı, 2008).

Örgütsel sessizlik kavramına yapılan bu tanımlamalar ve yaklaşımların temelinde, kavramın hem dinamik hem de disiplinler arası bir yapıda bulunması önemli bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramının; örgüt ile ilgili olması, kasıtlı olması, korku, güvensizlik ve grup psikolojisi gibi ana unsurlar üzerine kurulu olması kavramın tanımlamalarını da farklılaştırmaktadır. Sessizlik kavramının çok boyutlu ve değişik yapısı örgütsel sessizlik kavramına da yansımıştır.

Literatürde sıkça vurgulanan ve toplumsal yaşantı içerisinde kullanılan ‘‘Kral Çıplak’’ öyküsü sessizlik ile birlik örgütsel sessizliğin gerçekte örgüt yapısı açısından neyi ifade ettiğini iyi bir şekilde açıklamaktadır. Kral Çıplak hikayesini kısaca özetlersek;

‘‘Kral misafirlerine zenginliğini ve kudretini sergileyebilmek için çok farklı bir elbise yaptırmak, elbisenin yapılması için ülkesinin her yanındaki terzilerin fikirlerini alır. En sonunda bir terzinin ortaya koyduğu fikri beğenerek, elbiseyi dikmesi için o terziyi seçer.

Daha sonra terzi elbiseyi dikmeye başlar. Kral terzinin büyük bir özenle dikmeye başladığı elbiseyi görmek için terzinin yanına gider. Fakat çalışan terziyi gören kral ortada işlenen kumaşı göremez. Bu durumun farkına varan terzi krala kumaşın çok özel olduğu ve sadece akıllı insanlar tarafından görülebileceğini söyler. Kral bu durum karşısında kendisine akılsız denmemesi için herhangi bir şey söylemez ve sessiz kalır. Kral gibi sarayın diğer görevlileri de herhangi bir şekilde seslerini çıkarmazlar. Kral tören zamanı geldiğinde gerçekte olmayan elbisesini güzelce giyerek halkın karşısına çıkar. Krala hiç kimse sesini çıkaramaz, gerçekten çıplak olduğunu söyleyemez. Sadece bir kalabalığın içinden küçük bir çocuk: “Kral Çıplak” diye bağırır. Bir anda Kral ve tüm halk gerçeklerle yüz yüze kalır.” Çok bilinen hikâyede de belirtildiği gibi çalışanlar aslında, sorunlar ve sebepleri ile ilgili olarak örgütlerin içinde oldukları durumu bilmekte, fakat bu durumu gerçek olarak anlatmaya kalkışamamakta, korkmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2004).

Park ve Keil’e göre (2009) örgütsel sessizliği tanımlarken yeni zamanda kavramın üç farklı boyutunu ortaya koymuşlardır. İlk boyutta çalışanların kendi istekleri ile meydana gelen örgütsel sessizlik durumu vardır. Bu durumda çalışanlar bilinçli olarak sessizliği tercih etmektedir. İkinci boyutta ortaya çıkan sessizlik, çalışanların bir savunma aracı olarak ortaya çıkan durumudur. Bu durumda ana nokta, çalışanların kendi iyiliklerini korumak için sessiz kalmaları vardır. Üçüncü ve son boyut ise tüm örgütün katıldığı toplu sessizliktir. Bu noktada çalışanlar, toplu olarak sessiz kalmayı tercih ederler (Yenihan ve Cerev, 2016:89). Pinder ve Harlos, (2001:338), sessizliğin beş adet ikili durum üzerinde ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre bu durumlar;

- a. Çalışanları bir araya getirdiği kadar uzaklaştırabilmektedir.
- b. Çalışanların ilişkilerine zarar verebildiği gibi olumlu yönde geliştirebilmektedir.
- c. Hem bilgiyi ortaya çıkarmakta hem de bilgiyi gizlemekte,
- ç. Hem derin düşünmeye hem de hiç düşünmemeyi işaret etmekte,
- d. Hem onay/kabulün, hem de ret etmenin bir göstergesi olarak ifade edilebilmektedir.

Ortaya konulan bu durumlardan özellikle son üç tanesi kavramın ifade edilmesinde, açıklanmasında ve araştırılmasında kullanılmakta ve sessizliğin çalışan tarafından yapılan bilinçli bir davranış olduğunu açıklamaktadır. (Çakıcı, 2007).

Çalışanların örgüt içindeki problemler için düşüncelerini söyleyemeyip sessizliği tercih etmesi sonucunda farklı şekillerde ortaya koydukları değişik tepkilerle, örgütün genel işleyişine ve gelişmesine zarar vermesi söz konusu olabilir. Bu durum, örgüte fikirleri ile katkıda bulunamamanın getirdiği örgüte yabancılaşma hissini de ortaya çıkarabilir. Örgütsel sessizlik, çalışanların tepkisinin konuşma ve iletişim yoluna kurulan barikatlara çarparak farklı yollarda kendine akış mecraları oluşturacak şekilde biçim ve ortaya çıkış hali olarak tanımlanabilir. Formal yapılarda astların üstleriyle olan ilişkilerinde, çeşitli nedenlerle sessizliğin tercih edilen bir davranış olması, enformel yapıların güçlenmesine ve hatta çalışanların tepkilerini örgüt dışında muhatap arayarak gösterme yoluna başvurmalarına neden olabilecektir. Örgütlerde çalışanların sessizliği aslında çözüme ortak olamamanın ve belki de bunun getirdiği önemsenmeme hissini devam eden şikâyet halidir. Her ne şekilde olursa olsun bilgi ve tecrübelerin tam olarak ifade edilmemesi, örgütsel sistemin iyileşip gelişmesinin önünde büyük bir sorun olduğu yapılan araştırmalar ile açıkça ortaya konulmuştur (Bowen ve Blackmon, 2003). Birçok farklı kurumda araştırmalar yapılmış ve örgütte yaşanan bu olumsuz durumun örgüt gelişimini ciddi şekilde etkilediği vurgulanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Çalışanlar tarafından bazı zamanlarda kendini ifade etmenin kendi çıkarları üzerinde olumsuz etkiler yaratacağını anladığında veya bu durumun çalışma ortamındaki ilişkileri bozacağını sezdiğinde, sessiz kalma yoluna giderler (Corneissen, 2008:199; Barry, 2007:133). Bendersky (2005:239), özellikle örgüt içerisinde sessizlik durumunun meydana geldiği zamanlarda örgütün değişime daha çok karşı geldiğini ve değişim süreci içerisinde daha yavaş kaldığını ifade etmiştir. Birçok örgütsel yapı tarafından çalışanların sessiz kalma durumlarının işlerinde memnun oldukları gibi olumlu olarak algılsa bile gerçekte; çalışanların işsiz kalma, çalışma şartlarında değişiklik ile karşılaşma, kendilerinin problem çıkaran, şikâyet eden bir kişi olarak algılanma duygusu sessizliğe neden olmaktadır (Bildik, 2009).

Örgütlerin yapısı içinde çalışanlar arasında meydana gelen iletişim sonucunda ortaya değişik davranış biçimlerinin çıkması normal bir durummuş gibi değerlendirilmektedir. Bu etkileşim sürecinde çalışanlar arasında olumlu şekilde karşılıklı yaklaşma olduğu kadar zıt bir şekilde

karşı karşıya gelme durumları da olabilmektedir. Bu sürecin asıl önemli noktası çalışanların karşılıklı olarak birbirlerini tanıması, anlaması ve yorumlaması vardır. Örgüt iyileşmesi ve gelişmesi için çalışanların başta kendi hedefleri olmak üzere örgütün amaçlarını da yapabilmek için örgüt içi iletişimin önemi çok fazladır. Fakat çalışanların bazı zamanlarda birbirleri arasında bağlantı kurmakta zorlandıkları, diğer çalışanlardan uzak kalarak mesafeli hareket ettikleri her zaman bilinen bir gerçektir (Demir, 2010:579).

Örgütler, çalışma yaşamlarına devamlılık sağlamaları boyutunda; ortaya çıkacak dış değişimlere uyum gösteren, güveni yüksek ve tecrübelerini diğer kişiler ile paylaşan çalışanları bulundurmak istemektedir. Bu paylaşımcı durum, örgütler açısından ne kadar önemli olsa da ve örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir konumda bulunsa da, örgütün üyesi çalışanlar isteyerek ya da istemeyerek sessizliği tercih etmektedir. Çalışanlar tarafından ortaya konan bu tutum, geçmişte çalışanın örgüte uyum gösterdiği, sorun çıkarmadığı şeklinde algılansa da günümüzde daha çok tepkisel bir hareket olduğu düşünülmektedir. Ortaya konan çalışmalarda çalışanların güven duygularının bulunduğu durumlarda bile kendini ifade etmekten geri kalmakta, açık bir şekilde yorumda bulunmamakta ve fikirlerini paylaşmaktan çekindikleri ortaya konulmaktadır (Çakıcı, 2007). Özellikle yönetim tekniklerinin gelişmesi ile birlikte çalışanların kendisini gelişmesi ve bu gelişmeleri örgüt ile paylaşması ön plana çıkmıştır. Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan araştırmada da örgütsel sessizlik, örgütsel süreçler için tehlikeli bir engel ve örgütün gelişmesinin önünde set olan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Örgütün gelişerek büyümesinin en önemli unsuru olan çalışanların içinde bulundukları ve çalıştıkları örgütte sessiz kalarak birikimlerini paylaşmamaları örgütün gelişimini olumsuz etkileyecek önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanların bilerek ve isteyerek örgütün faydasına olabilecek fikir ve düşüncelerini kasıtlı olarak diğer çalışanlar ile paylaşmaması sonucu meydana gelen örgütsel sessizlik kavramı, örgütün yapısı içerisinde değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Kimi zaman diğer çalışanlar ile aynı görüşte olmak için, kimi zaman kişinin kendini koruması için, kimi zaman da çalışanların düşüncelerini söylemenin bir önemi olmadığını hissetmesi durumunda ve diğer çalışanları da dikkate alarak hareket etme isteği ile örgütsel sessizlik durumu oluşabilmektedir (Taşkiran, 2011).

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkma durumu ve etki alanına göre farklı türleri bulunmaktadır. Bu kapsamda örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, konunun Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasında razı gösterme anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve kendini koruma yönünde sessizlik (quiescent silence) olmak üzere ikili bir sınıflandırma ile incelendiği; Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından ise Pinder ve Harlos'un yaptığı sınıflandırmaya ilave olarak pro-sosyal (toplum yanlısı/özgeci) (prosocial silence) grubunu da dahil ederek üçlü bir sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Çakıcı (2008) tarafından yapılan araştırmada diğer araştırmalar sonucu elde edilen üç sessizlik türünü 3K şeklinde literatüre geçirmiştir. Araştırmada kullanılan üç sessizlik türünü ise; kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korumacı (prosocial silence) sessizlik olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizliğin türlerini 3 K olarak açıklamak doğru bir yaklaşım olacaktır.

3.1.2.1. Kabullenici Örgütsel Sessizlik

Kabullenici örgütsel sessizlik, örgüt içinde bulunan kişilerin ortaya çıkan konular veya sorunlar hakkında kendisine ait düşünce, fikir, bilgi ve birikimini bildirmemesi olarak tanımlanır (Dyne, Ang, Botero, 2003). Kabullenici örgütsel sessizlik kavramı aynı zamanda örgüt yapısı içinde meydana gelen olaylar karşısında çalışanın kendi isteği ile iradesini ortaya koymaması olarak da tanımlanır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Örgüt içinde bulunan bireyler bu tür sessizliği; örgüt içinde meydana kalan değişim ve olaylara karşıda göstermekte, kasıtlı olarak meydana gelen değişimlerde ilgisiz ve isteksiz bulunarak, pasif tutumlar sergilemektedir. (Çakıcı, 2008)

Kabullenici örgütsel sessizlik içinde bulunan örgüt üyeleri, aslında meydana gelen olaylar karşısında görüş ve ifadeye sahip olmalarına rağmen kendi iradeleri ile bunları açıklamaktan kaçınmaktadırlar ve bu tür sessizliği kabullenmektedirler (Dyne, Ang, Botero, 2003). Bu sebep nedeni ile bu tür sessizliğin temelinde kişilerin bilgi ve tecrübesi gerçekte var olmakta olup, kendi istekleri ile diğer çalışanlarından bunları paylaşmaktan kaçınma durumu vardır (Özgen ve Sürevegil, 2009)

Kabullenici örgütsel sessizlik içinde bulunan çalışanlar için, içinde bulunulan durumu kabul etmek onlara güven vermekte, bu güven duygusu içinde mevcut durumu değiştirmek için çaba içerisinde bulunmamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanlarda başta korku duygusu olmak üzere, sisteme karşı karamsar duygular bulunmakta ve kendini ifade etme ve görüş bildirme durumunda bu duyguların daha da güçlenebileceği düşüncesi önem kazanmaktadır

(Blenkinsopp ve.Edwards, 2008). Meydana gelen bu durum karşısında çalışanlar, içinde bulunulan örgütsel şartları kabullenmekte, mevcut durumu değiştirmeye yönelik girişimde bulunmamaktadır. Düşüncenin temelinde korku ile birlikte fikirlerin önemsenmeme ve mevcut sistemi değiştirme yönünde farklılık yaratamayacağı düşüncesi de vardır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Çalışanlar örgüt içinde meydana gelen durumlar karşısında fikirlerini açıklasalar bile bir değişiklik yaratamayacaklarını düşündüklerinden konulara karşı ilgisiz kalmakta, bilgi ve birikimleri ile sisteme katkıda bulunmayı düşünmemektedirler. Bu sessizliği seçen çalışanların genel olarak öz güvenleri de eksiktir. Bu duygu çalışanlarda “Benim değerim yok, konuşsam ne olacak ki, fikirlerim kimse için önemli değil” düşüncesi hakim olur. Bu tür çalışanlar için Cüceloğlu yaptığı çalışmada “Pısırik Çalışan” ifadesini kullanmıştır. Pısırik çalışanlar haklı dahi olsalar ne fikirleri ile ne de hareketleri ile haklarını avunacak durumda olamazlar. Diğer çalışanlar ile iletişimde dama alttan alan, onları mutlu etmeye çalışan bir yapı sergilemekte ve kendilerinin isteklerini çok fazla önemsememektedirler (Cüceloğlu, 2001:52).

Yapılan çalışmalar sonucunda, kabullenici örgütsel sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Çakıcı, 2010:33). Kavramsal olarak öğrenilmiş çaresizlik incelendiğinde, kişilerin daima kontrol altında tutamadıkları durumlar karşısında veya kontrol edebilecekleri olaylarda dahi içinde bulundukları mevcut durumu değiştirebileceklerine karşı inançlarının olmadığı olaylar karşısında pasif kalarak sessiz olmayı tercih ettikleri tanımlaması karşımıza çıkmaktadır (Güler, 2006:1). Özellikle örgüt içinde bulunan çalışanların ifade ve davranışları diğer çalışanlar ile ortaya koydukları iletişim, örgüt içindeki yetkili kişiler tarafından engelleniyorsa bu durumdaki çalışanlar zaman içinde konuşmamayı tercih edecek ve bu durum öğrenilmiş çaresizliği ortaya çıkaracaktır (Durak, 2012:52).

3.1.2.2. Korunmacı Örgütsel Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları çalışmada, çalışanın kendisini ifade etmesi durumunda meydana gelebilecek sonuçlardan korktuğu için bilerek ve isteyerek sessiz kalmayı istemesi, tercihini bu yönde kullanması olarak korunmacı örgütsel sessizlik olarak tanımlamışlardır. Bu tür sessizliğin temelinde çalışanların kendi düşünce ve fikirlerini açıklaması durumunda örgüt içinde ortaya çıkacak karşı tepkilerden çekinmek bulunmakta, bu durum sonucunda da bilgi ve birikimlerini ifade etmeme durumu bulunmaktadır (Dyne, Ang, Botero, 2003:1367).

Bu sessizlik türünde Morrison ve Milliken (2000)'in vurgulamış olduğu korku faktörü ön plana çıkmaktadır. Bireyler konuşması halinde doğacak sonuçlara yönelik korkması nedeniyle bilgi, görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadır.

Korunmacı örgütsel sessizlik, kişilerin dışarıdan gelecek tehditler karşısında koruma amaçlı yaptığı bilinçli bir davranış özelliği taşımaktadır. Korunmacı örgütsel sessizlik kabullenici örgüt sessizlik ile kıyaslandığında, temel olarak ön plana çıkan nokta kişilerin mevcut durumlarına göre strateji yaratarak bilgi ve birikimlerini saklama yolunu tercih etmeleri vardır (Dyne, Ang, Botero, 2003). Genel olarak korunmacı örgütsel sessizlik kabullenici sessizliğe göre daha bilinçli bir şekilde hareket etme olayını ön plana çıkarmakta, olayları kabullenme düzeyini daha düşük bir düzeyde tutmakta, kendini ifade etme, korku, psikolojik bozulma, depresyonun daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tür sessizlikte çalışanlar ilk olarak örgüt içindeki durumu analiz etmekte ve mevcut değerlendirmesinden sonra bilgi ve birikimlerini kendi istekleri doğrultusunda belirledikleri düzeyde paylaşmaktadırlar. Bu durum üzerine yapılan araştırmalarda, örgüt içinde meydana gelen bu tür sessizlikte çalışanları amir ve yöneticilere olumsuz ve kötü haberleri daha geç vermekte, olumsuz bilgileri filtre ederek ve konuları çarpıtarak iletmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:158).

3.1.2.3. Korunmacı Örgütsel Sessizlik

Dyne ve arkadaşları (2003:1365) tarafından literatüre kazandırılan korunmacı örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içindeki bireylerin diğer örgüt üyelerinin lehine hareket ederek onları koruma amacıyla bilgi, birikim ve düşüncelerini söylemeyerek sessiz kalmaları olarak açıklanmıştır. Korunmacı örgütsel sessizlik kavramında da korunmacı sessizlik kavramı gibi örgüt üyesi çalışanlar bilinçli olarak farklı durumları analiz etmekte, daha sonra almış oldukları karar doğrultusunda fikir, bilgi ve birikimlerini istedikleri kadar paylaşmaktadırlar. Yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar tarafından korunmacı sessizlik kavramının özgeci davranış ile birlikte meydana geldiği ifade edilmiştir. Özgeci davranış kavramsal olarak, hiçbir karşılık beklemeden şahsi çıkar içinde bulunmadan karşı tarafta bulunan kişiye yardım etme olayı vardır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:157).

Korunmacı sessizliğin aksine korunmacı sessizlik kendi için korku duyma hissinden ziyade başkaları veya grubun iyiliği düşünülerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Her ne kadar sessiz kalma davranışının altında yatan güdülerin anlaşılması kolay olmasa da

yöneticilerin çalışanlarının içinde bulundukları sessizlik durumunu ve karşılıklı iletişimlerini aktif bir duruma getirmek için çabalarda bulunması gerekmektedir (Çakıcı, 2008).

Şekil 3.1’de sessizlik türlerinin altında yatan temel çalışan güdüler ve sessizlik türü özellikleri Dyne ve arkadaşları tarafından verilmiştir. Şekil 3.1’de kabullenici örgütsel sessizliğin temelinde çalışanın razı olma güdüsü bulunmaktadır. Aktif olmayan bir davranış olan bu harekete göre, çalışan kendisini ifade etmenin önemsiz olduğuna inanmaktadır. Korumacı örgütsel sessizlik türünde ana unsur meydana gelen korku ile kendini koruma dürtüsü bulunmaktadır. Çalışan, bilgi ve birikimlerini paylaşma durumunda meydana gelecek sonuçlardan çekinmekte bazı zamanlarda korkmakta ve sonuçlarını göze alamamaktadır.

Korumacı örgütsel sessizlik kavramında ise örgüt üyesi çalışanların diğer örgüt üyelerini korumak maksadı ile konuşmamayı tercih etme ve diğer çalışanlar ile uyum içinde hareket etme olayı bulunmaktadır. Bu durumda ise sonuç olarak kişilerin ortak çıkarlarını göz önünde bulundurma ve çıkarlar yönünde hareket etme nedeni ile karşılıklı çıkarları göz ederek, meydana gelen durumlarda bilgi ve birikimlerini kendi istekleri doğrultusunda paylaşma durumu vardır. Bu nedenden dolayı korumacı örgütsel sessizlik ve korumacı örgütsel sessizlik ortak olarak aktif bir tutum sergilemektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).



Şekil 3.1: Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Davranışları (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

3.1.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkmasında, farklı bakış açıları ile değişik teoriler bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı temelde; Dutton ve Premeaux tarafından irdelenen Fayda-Maliyet Teorisi, Vroom’un Beklenti Teorisi, Noelle-Nemanın Sessizlik Sarmalı Teorisi, Bedeian’nın Kendini Uyarılma Teorisi ve Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi’ne

dayanmaktadır. Bu teoriler incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramının oluşum süreci daha kolay tanımlanabilecektir.

3.1.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Çalışanlar, kendilerini ifade etme, bilgi ve tecrübelerini aktarma ya da pasif kalma kararı verirken, durumu kendileri açısından değerlendirerek, meydana gelebilecek sonuçları değerlendirirler. Çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerini ifade ederek elde edebilecekleri muhtemel faydayı ve bu durumun ortaya çıkarabileceği olumsuz durumları değerlendirerek her ikisi arasında bir fayda maliyet analizi şekline dönüştürürler. Yapılan bu değerlendirme sonucu ortaya çıkabilecek doğrudan bedeller, enerji ve zaman; dolaylı bedeller ise itibar kaybı ve imaj zedelenmesi (Dutton vd. 1997) ile düşüncelerine karşı çıkanların karşı muhalefette bulunma olasılığına, ortaya çıkacak muhalif hareketin yaratacağı risk ve zararları, düşüncelerinin yok sayıldığı ve dikkate alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001).

Ortaya çıkabilecek önemli bir risk de işindeki konumda ilerleyememe ve işinden yoksun kalma durumudur (Çakıcı, 2007). Yapılan çalışmalarda fayda maliyet analizi, aynı zamanda tüketiciler açısından da değerlendirilmiş ve tüketicinin almış olduğu hizmet veya mal karşısında ortaya çıkan duygu ve algıları gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi olarak yorumlanmıştır.

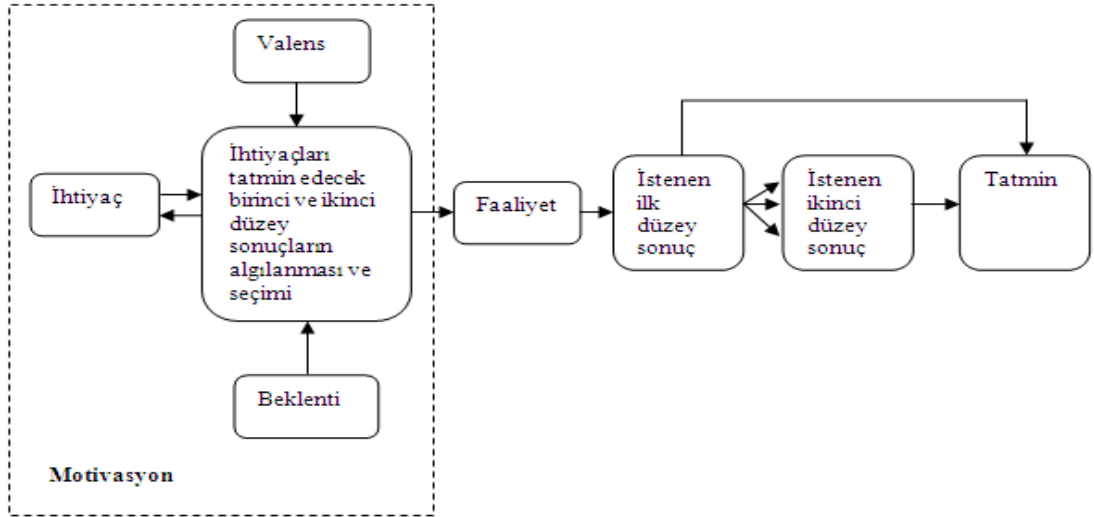
Milliken ve Morrison (2003) tarafından yapılan çalışmada ise kendini ifade etme ve fikrini beyan etme durumunda ortaya çıkacak riski duygusal açıdan değerlendirme ön plana çıkmış, yapılacak fayda maliyet analizinin temeli kişisel duygulara dayandırılmıştır. Bu durumun nedeni yapılan araştırmada insanın içgüdülerine bağlanmış, hayatta kalma duygusunun her değerlendirmenin temelinde olduğu şeklinde açıklanmıştır. Örgüt yapısı içinde pasif olarak sessiz bulunma yada kendini ifade etme durumunu, Kolarska ve Aldrich (1980:44) ise akılcı model ile açıklamaktadır. Akılcı modelde çalışanlar ortaya çıkabilecek sonuçları değerlendirmekte ve oluşabilecek ihtimallere göre karar vermektedir (Çakıcı, 2007).

3.1.3.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom (1964) tarafında geliştirilen teoride kavramsal çerçeve; örgütsel yapı içerisinde meydana gelen olayları ortaya çıkaran etkenler, kişilerin kendini tanımlayan özellikleri ve çevre faktörleri ile belirlenir ve sonuçlanır.

Çalışanların içgüdülerinde meydana gelen kendini ifade eden davranışlar, mesleki birikimler, örgütsel gelecek beklentileri bulunmaktadır. Tüm bu konular çalışanın örgütsel yapıya nasıl katkı sağlayacağını ortaya koyar (Eren, 2003). Teorinin ana düşüncesi, bireyin hedeflerine çalışma ile gösterdiği başarı ve yaptıkları sonucu aldığı ödül, aldığı ödüllerinde kişisel beklentileri karşılama durumu arasındaki ilişki vardır (Özkalp 2003:294). Günümüzde örgütsel amaçlara ulaşılabilmek için insan gücünü çok iyi kullanmak önemli bir faktördür. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gereken gücün azami düzeyde ortaya çıkabilmesi için insan ve davranışları iyi araştırılmalı ve kavranmalıdır. İşte bu nedenledir ki kişiyi aktif hale getiren en önemli itici faktör günümüzde motivasyon olarak ifade edilir (Argon, Eren; 2004).

Örgüt açısından yönetim tarafından olumlu geri beslemenin olması, çalışanlar açısından umutlu ve güzel hayallerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu durumda çalışanlarda gelecek ile ilgili konularda kendilerini daha rahat bir şekilde ifade edebilir. Böylece aktif olarak bilgi, birikim ve tecrübelerini yansıtabilirler (Kaplan, 2007). Vroom, Beklenti Teorisi'nde üç temel ifade ortaya koymuştur. Bu temel ifadeler; Beklenti, Valence ve Araçsallık tanımlamalarıdır (Konur, 2006). Şekil 3.2'de Vroom'un üç temel ögesi açıklamıştır.



Şekil 3.2: Vroom'un Valens, Beklenti ve Araçsallık ögeleri (Konur, 2006).

Vroom beklentiye eylem ve bu eylemin meydana getirdiği sonuçlar arasındaki ilişkinin bütünü olarak açıklamaktadır. Çalışanın ortaya koyduğu mücadele ve azim ile hedeflemiş olduğu amaçlara hangi derecede ulaştığı ve bu hedef için ortaya koyduğu inancı beklenti olarak ifade etmektedir. Çalışanların gelecek beklentileri aynı zamanda muhtemel olasılıklar olarak da tanımlanabilir. Kişi bir davranışı gerçekleştirirken bile daha muhtemel sonuçlar ortaya

çıkmadan davranış etkilenebilmekte, beklentiler ve gelişmeler davranışa yön vermektedir. Kişi tarafından davranışın amacına ulaşması için harcanan çaba ile elde edilen sonuç karşılaştırılır, eğer beklenti ortaya çıkan sonuç karşısında iyi bir ödülse daha çok çaba sarf edilmeye başlanılır (Koçel, 2003).

Beklenti teorisine yönelik değişik çalışmalarda yapılmıştır. Valans yaptığı çalışmada beklenti teorisini, kişinin ortaya koyduğu çaba sonucu elde edeceği ödüle karşı harcamış olduğu çaba olarak açıklamıştır. Kişi açısından sonuçta ulaşılabilecek ödülün önemi artıyorsa çabada artmaktadır (Çetinkanat, 2000). Valans, hedefin muhtemel sonucunu ortaya koyan bir kavramdır. Kişilerin hedeflerine olan beklentilerin değeri ile elde edilen değeri arasındaki farktır (Onaran, 1981). Bu durumda bireyin ortaya koyacağı çaba ile sonuçta ödüllendirileceği inancı temeli oluşturur. Farklı bir açıdan; kişinin hedefine ulaşır ulaşmaz hedefte beklediği ödüle olan inancıdır (Pekel, 2001).

Beklenti teorisinin tanımlanmasında yapılan hareketler beklenen sonuçları elde edecek veya beklenmeyen sonuçları ortaya çıkaracağı bekleniyorsa; istenen sonuçları yönlendirecek, istenmeyen sonuçları da kısıtlayacak ifadesi vardır. Bu noktada bireyin beklentisi sonuçları iyi olacağı yönündeyse, hareket tarzları iyi ve olumlu olacaktır. Aynı doğrultuda kendisini açık bir şekilde ifade etme durumu iyi bir getiri ortaya koyacaksa olumlu davranma olasılığı artacaktır. Fakat kişiler kendilerini ifade etmenin olumsuz sonuçlar ortaya koyacağını seziyorsa sessiz kalmayı tercih ederler (Premeaux, 2001).

3.1.3.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann (1974:44-45)'ın literatüre kazandırdığı teoride, fikir ve karakter olarak toplum içinde genel olarak baskın durumda olmaya bireylerin zamanla toplumdan dışlanacağı ve çalışma ortamında kendisine yeterince yer bulamayacağı açıklanmaktadır. Genel kural olarak kişilerde yanlış yapmaktan çok toplumdan dışlanma korkusu gerçekte kişilerin düşünce olarak toplumla aynı yönde hareket etmeseler de çoğunluğun fikirlerine uymasına neden olur. Sessizlik sarmalıda bu temel düşünce ile bireylerin azınlıkta olduklarını hissettikleri durumda toplumla aynı fikirde olmasalar bile, genel hareket tarzına uyduklarını ifade eder (Noelle-Neumann, 1974:45). Teoride ifade edilen izolasyon korkusu; bireylerin aynı fikirde olmamalarına rağmen egemen düşüncüyü kabul etmelerine neden olur. Toplumdaki egemen görüş ifadesi, literatürde "Climate of Opinion" kavramı ile tanımlanmaktadır. Kişinin fikrini

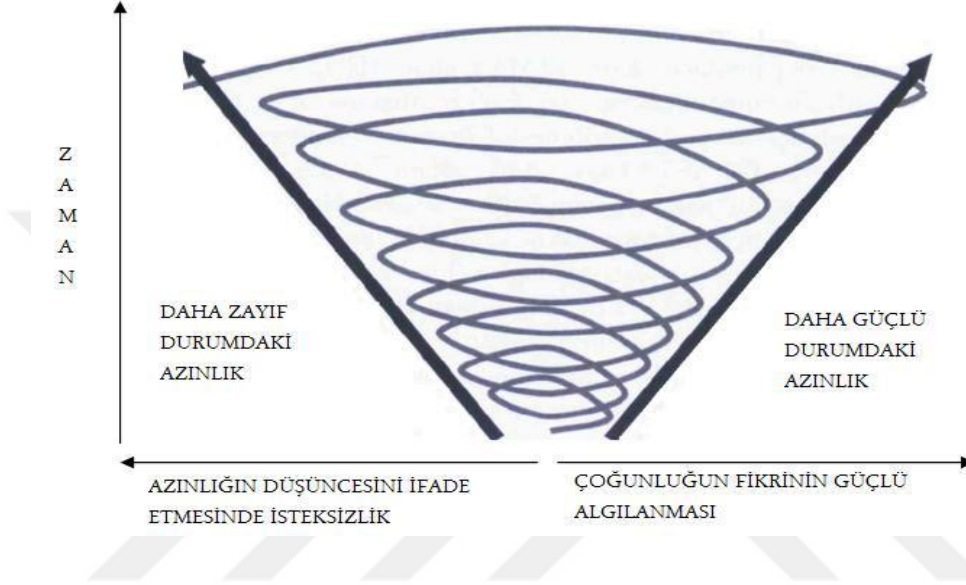
ifade etmesi ya da etmemesi yönündeki hareket tarzı genel olarak örgüt içindeki “düşünce iklimine” (Climate of Opinion) bağlıdır (Bowen ve Blackmon, 2003:1396).

Örgüt üyeleri bu hareket tarzı ile fikirlerini genel düşünce doğrultusunda ifade etmekte ve bu durumun organizasyon içinde kendilerine avantaj sağlayacağını düşünmektedir. Birey düşüncesinin veya fikrinin genel hareket tarzı ile uyumlu olmayacağını düşünürse daha stratejik davranarak sessiz kalmayı tercih ederler. Aslında toplum tarafından dışlanma korkusundan kaçınma isteği örgüt üyelerini baskın olan fikir etrafında toplar, örgütsel yapı içerisinde hakim olan ve zamanla değişim gösteren hareket tarzları ile birlikte hareket ederek kendi düşüncelerini kısıtlama ve kontrol altına alma yolunu tercih ederler. Örgüt içindeki üyelerin kendilerini ifade etme istekleri kişisel özelliklerden etkilenmez. Aynı zamanda dış etkenler ile örgütsel yapı içerisinde gerçekleşen düşünce iklimi ve genel hava da ortaya çıkacak oluşumu etkiler (Bowen ve Blackmon, 2003:1396-1397).

Sessizlik sarmalı diğer bir noktadan da toplumun sosyal kontrolü olarak yansımaktadır. Kamuoyu algısı olarak da ifade edilebilen bu durum aslında örgütün üyelerinin yapılacak işlemler açısından uyum içinde olmasını ve toplumsal uzlaşının korunarak fikir birliği sağlanmasının farklı bir yoludur. Toplumsal yapı bu sayede ahenk içerisinde korunabilir, toplum içinde sorunlar azalır. Örgüt üyelerinin genel düşünce ile aynı fikirde olmaması onlarda örgüt içinde dışlanma ve çalışma ortamında izolasyona uğrama korkusunu açığa çıkarır. Bu korkunun açığa çıkması ile birlikte kişiler örgüt içinde genel durumu takip etmeye başlar ve düşüncelerini örgüt içindeki genel düşünce akımı ile aynı şekilde ifade etmeye çalışırlar (Lee vd., 2014:186).

Sessizlik sarmalının özünde, kişinin kendi düşüncelerini ifade etmeden önce örgüt içinde ortaya çıkan kendi fikrinin benimsenme durumunu değerlendirmesi vardır. Sessizlik sarmalı teorisi; bireylerin çoğunluk düşünce tersinde fikre sahip olduklarında, örgüt içerisinde destek göremeyecekleri düşüncesi ile kendilerini açıkça ifade etmekten kaçınma, gerçek fikrini saklama duygusunu bulundurmaya açıklar. Bireyler düşünce ve fikir yönünden azınlık olduklarına inandıkları zaman, gerçek fikirlerini saklama refleksini gösterirler (Çakıcı, 2007:147). Çalışanlar, kendi fikirlerinin hakim olan genel çevreyle uyumlu olduğunu düşündüklerinde, fikirlerini ifade etmede daha istekli olacaklardır (Lee vd., 2014, s. 186).

Bowen ve Blackmon (2003:1396) yapmış oldukları çalışmada kişilerin dış çevrelerini, genel toplumsal görüşü ve örgütün diğer bireylerinin fikirlerini birleştirerek, ortaya çıkardıkları yeni fikir ve düşünceleri bu doğrultuda üretmeye çalışmakta olduklarını açıklamışlardır. Bowen ve Blackmon (2003:1396) oluşturulan sessizlik teorisinin genel görünüşü Şekil 3.3’de verilmiştir.



Şekil 3.3: Sessizlik sarmalının şekilsel ifadesi (Bowen ve Blackmon, 2003:1397).

Örgütsel yapı içerisinde meydana gelen sessizlik sarmalı örgütün gelişmesi ve ilerlemesi yönünde önemli bir sorundur. Bu sorunun özünde ise örgüt üyelerinin fikir, düşünce, bilgi ve birikimlerini örgüt içinde doğru olarak tam bir şekilde paylaşmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001:334). Sessizlik sarmalı örgüt içerisinde olumsuzluklar meydana getirirken, bu durum toplumun geneline de bazı zamanlarda yansıyabilmektedir. Sessizlik sarmalı ile ilgili yapılan tüm çalışmalar değerlendirilirse, örgüt üyelerinin düşüncelerini ortaya koymakta tam olarak doğru ve dürüst olmalarının genel olarak örgüt içinde ortaya çıkan diğer düşüncelerin ve özellikle çoğunlukçu düşüncenin baskısı ön plana çıkmaktadır. Kısacası örgüt içindeki bireyler düşüncelerini tam olarak ortaya koymadan önce düşünce ikliminden geçmekte ve ortaya çıkan değerlendirme sonucuna göre sessizlik ile ilgili kararlarını vermektedir (Bowen ve Blackmon, 2003:1397).

3.1.3.4. Kendini Uyarılama

“Kendini Uyarılama” teorisi, Premeaux ve Bedeian (2003:1537) tarafından geliştirilerek literatürde yer bulmuş bir teoridir. Çalışanlar, psikolojik olarak topluma ve ortama uyum

gösterme davranışını kendi içlerinde zamanla geliştirirler. Çalışanlar zaman içerisinde ortaya çıkan durumun yapısına göre fikirlerini şekle sokmakta, ortaya çıkan duruma göre davranışlarını ortama göre tekrar uyarlamaktadır. Kendini uyarlamanın temelinde öncelikli olarak örgüt içerisindeki bireylerin kendi arasındaki iletişimi gözden geçirme ve daha sonra toplumun genelinde bu duruma göre genel hareket tarzını belirleme vardır (Greenberg ve Baron, 2003, Çakıcı, 2007:154).

Örgüt içerisindeki bireyin kendini uyarlama düzeyi yüksekse; toplum içerisinde olumlu bir görünüm vermek için, genel davranışlarını bilerek düzeltme ve ortama uyarlama kapasitesi de fazladır. Fakat, eğer bireyin kendini uyarlama düzeyi düşükse, kişisel hareketleri, davranışları, düşünceleri de daha baskındır. Örgüt ve toplum içerisinde böyle kişiler kendini uyarlayan kişilere göre daha baskın karaktere sahiptir ve genel olarak hakimiyet düzeyleri fazladır (Premeaux ve Bedeian, 2003:1537, Çakıcı, 2007:155).

3.1.3.5. Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisi, Aizen tarafından ortaya konularak literatüre kazandırılmıştır. Planlı davranış teorisinde kişilerin bir hedef doğrultusunda fikirlerini açıklamak için Düşünülmüş Eylem Teorisi'nin zenginleştirilmiş şekli bulunmaktadır (Ajzen ve Fishbein, 1970:1976). Düşünülmüş eylem teorisinin temelinde, örgüt içindeki kişinin bir fikri veya düşüncüyü davranış haline getirip getirmeyeceği, hangi hareket tarzını belirleyeceği gerçeği vardır. Davranış, kişinin hedefine yönelik strateji geliştirmesinde ortaya koyacağı hareketlerde örgütün diğer üyelerinin beklentilerini karşılama derecesi olarak açıklanmaktadır. Düşünülmüş eylem teorisinin eksik yönü, sadece, davranışın açığa çıkmasının bireyin iradesine bağlı olduğu durumları açıklayabiliyor olmasıdır (Ajzen, 1985). Davranışa yönelik tutumu belirleyen ana durum, bireyin davranışının olası sonuçlarına dair sahip olduğu inançlar ve bu sonuçlara dair değerlendirmesidir (Ajzen ve Fishbein, 1970; 1977).

Diğer taraftan ortaya konulan çalışmalarda, hedefe yönelik eylemlerin yönünü belirleyen bireysel tutumlarda çoğunlukla diğer örgüt üyelerinin öznel normlarının daha etkili olduğu ortaya konulmuştur. Meydana gelen bu durumun aslında planlı davranış teorilerine yönelik araştırmaların çoğunun batı toplumlarında yapılması ve batı toplumlarının genel yapısında bulunan bireyin düşüncesini ortaya koyarken toplumun diğer bireylerinde düşüncelerini dikkate alam olayı vardır (Song ve diğ., 2006:492). Hofstede ise bireyci ve toplumcu kültür ayrımını yaparak bireyci kültürlerde kişinin özerk bir varoluşa sahip olduğu anlayışının,

toplulukçu kültürlerde ise kişinin toplumun bir parçası olduğu anlayışının hakim olduğunu belirtmektedir (Aycan, 1998).

Planlı davranış teorisine göre diğer bütün değişkenler amacı ve davranışları, tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol yoluyla dolaylı şekilde etkiler (Conner ve Armitage, 1998). Planlı davranış teorisinde; kişinin hedefine yönelik belirleyeceği stratejik hareket tarzının ortaya çıkmasında üç tür düşüncenin etkisi olduğu kabul görmüştür;

1- Davranışın muhtemel sonuçlarına dair düşünceler.

2- Toplumun diğer üyelerinin beklentilerine dair düşünceler.

3- Ortaya koyulacak hareket tarzını kolaylaştıran ve ya zorlaştıran düşünceler (Ajzen, 2002).

3.1.3.6. Abilene Paradoksu

Abilene Paradoksu Harvey'in çalışmaları sonucunda şekillenmiş bir teoridir. Harvey'in (1988) Abilene Paradoksu, örgüt içindeki üyelerin sahip oldukları düşünce ve fikirlerin örgütün diğer üyeleri tarafından kabul görmeye bileceği fikrini açıklamaktadır. Ortaya çıkan hareket karşısında örgüt içindeki bireyler fikirlerini ve düşüncelerini açıklamada kaygılı olmakta ve kendilerini tam olarak ifade etmemektedirler. Bu durum bireylerin toplumsal faaliyetler içinde çekingen ve sesiz kalmalarına neden olmaktadır. Ortaya çıkan davranış içerisinde örgütü oluşturan bireyler düşüncelerini açıklamaz ve ortak düşünce içerisinde ortaya çıkan genel algıya göre hareket ederler. Tüm bu gelişmelerin sonucunda birey sessiz kalarak ortak hareket tarzına uyum sağlar (Harvey, 1988:18-19). Literatürde klasikleşmiş Abilene Paradoksu kısaca bir örnekle açıklanır. Bu örnek;

Aylardan temmuz ve hava sıcaklığı yaklaşık 40 derece civarındadır. Jerry'in ailesi sıkılmış bir biçimde evde oyun oynamakta ve rahatlamak için içeceklerini içiyorlardı. Aile üyelerinden birisi “akşam yemeğini ne yapacağız?” diye diğer üyelere sordu. Bu soru karşısında birden aniden bir düşünce atılır; “Abilene kasabasına gidip, orada yemek yiyip geri dönelim”. Jerry'nin eşi bu düşüncüyü uygun görüp “bence güzel düşünce” der. Jerry ise, havanın sıcaklığından ve yolun çok uzak olmasından dolayı gerçekte bu düşünceye katılmaz ancak “oyun bozan olmamak” için, “iyi fikir” der. Aile hep beraber akşam yemeği için yolculuğa çıkar. Yapılan yolculuk, kliması olmayan bir arabada bunaltıcı bir şekilde geçer ve yolculuk süresi beklenenden daha fazla sürer. Yemek için gidilen lokantada ki yemekler beklenen

şekilde olmaz. Dört saat süren akşam yemeği faaliyetinden sonra tüm aile eve geri döner Jerry, umduklarını bulamayan ve bitkin bir şekilde geri dönen aile bireylerine “Ne güzel bir yolculuk oldu, değil mi?” şeklinde bir soru sorar. Jerry tarafından sorulan bu soru üzerine aile bireyleri arasında farklı bir konuşma başlar. Jerry aile üyelerinin diyaloglarını hayretle dinler. Anne gerçekte evde kalmanın daha uygun olduğunu fakat diğerlerinin fikirlerine saygı göstermek için gitmeyi uygun gördüğünü belirtir. Eşinin bu açıklamasına karşı Jerry’de “aslında bende ailenin içinde oyun bozan olmamak için gidelim dedim” der. Eşi Jerry’e döner: “Gerçekte bende senin mutlu olman için gitmek istedim, oraya gidip annem ve babamla vakit geçirelim diye düşündüm. Aslında bu sıcak havada gitme delilik. Hem de o kadar uzun bir yolu kliması olmayan bir araçla”. Bu durum üzerine Jerry’nin eşinin babası da evde aile üyelerinin sıkıldığını ve bunaldığını düşündüğü için bu teklifte bulunduğunu, gerçekte evde bulunan yemeklerin yeterli olduğunu düşündüğünü söyler. Aslında kimse böyle sıcak bir havada o kadar uzun bir yolu yemek için gitmek istemiyordu ama tüm aile üyeleri karşısındakinin tepkisinden çekindiği için gerçek düşüncesini söylemek istemiyordur.

Bu hikayede de olduğu gibi benzer durumlarda gerçekte hiçbir aile üyesi dışarıya yemeğe gitmek istemediği için, şahsi olarak sorumlu değildir ve olay için hiçbir üye suçlanamaz. Olayın temelinde, ailenin her bireyinin bilinçli olarak diğer üye ile doğru iletişime geçmemesi, ailenin aslında yapmak istemediği bir olayı yapmasına neden olmuştur (Dyne ve diğ. 2003:1372).

3.1.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşum Süreci

Örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkmasının ve örgütün yapısını etkilemesinin farklı oluşum süreçleri vardır. Bu süreçler farklı yaklaşımlar olarak ele alınmıştır. Bireyin yapmış olduğu sessiz kalma eylemi ortaya çıkarken, örgütsel sessizliğin sonuçları da çıkış süreçlerine göre farklı olmuştur.

Örgütsel sessizliğin oluşum süreçlerine yaklaşımlar incelendiğinde; Premaux (2001); açıkça konuşmaya isteksizliği, bireysel ve örgütsel faktörlere dayandırmaktadır. Pinder ve Harlos (2001:336) ise; çalışanların sessizlik tercihini bireysel faktörlerin etkisini ön plana çıkarmıştır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003:1467) göre sessiz kalma tercihini örgütsel nedenler, korku ve inanç faktörü ile diğer faktörler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Çalışan sessizliğinin nedenlerine ilişkin yapılan bütün bu araştırmalarda; yönetim ve örgüt ile ilgili nedenler, işle

ilgili korkular, izolasyon korkusu, tecrübe eksikliği ve iletişimin zedelenme korkusu gibi faktörler sürecin oluşmasında ortaya çıkmıştır. Çakıcı (2010:74), tüm bu faktörleri harmanlayıp korku ve algılanan risk faktörü ile bağlamsal (bireysel, örgütsel, yönetsel) faktörü olarak süreci iki ana boyuta toplamıştır.

Günümüzde çalışanların kendilerini en iyi şekilde tanımlayabilecekleri tercih ettikleri bilinen bir gerçektir. Çünkü sessizliğin olmadığı örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar daha yüksek verimliliğe ve kariyere sahiptirler. Örgütteki çalışanların farklı görüş ve düşüncelere sahip olması doğal bir olaydır. Örgütlerde sessizlik ise, çalışanların bu farklılıkla yüzleşmek istemediği zaman ortaya çıkar. Örgüt yapısı içinde bulunan bireyler yapısal sorunlar ile ilgili sessiz kaldıklarında bu tutum zaman içerisinde örgütün geneline yayılır ve örgütte sessizlik hakim olur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:52).

Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalma sürecini etki eden faktörler üç ana başlık altında açıklanabilir. Süreci oluşturan bu faktörler, yönetimden ve yönetici yapısından kaynaklanan etkiler, çalışandan kaynaklanan nedenler ve toplumsal sebeplerdir.

3.1.4.1. Yönetimden ve Yönetici Yapısından Oluşan Etkiler

Örgütlerin yönetim yapısının şekli ve bu yapı içerisinde bulunan yöneticilerin tutumları çalışanlarda örgütsel sessizlik sürecinin ortaya çıkmasının önemli bir etkenidir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı örgütsel sessizliğe sebep olacak tutumlarının başında olumsuz geri bildirim davranışları gelmektedir. Olumsuz geri bildirim alan çalışanlar ilk tepki olarak geri bildirimde ki konuya karşı duyarsız kalarak yokmuş gibi davranırlar. Sonra kendilerine yapılan geri bildirim konuş hakkında savunmaya geçerek olumsuz düşünceyi yıkmaya çalışırlar (Çakıcı,2007:151). Morrison ve Milliken'de (2000:708) çalışmalarında bu durumu ifade etmişleridir. Morrison ve Milliken çalışanların sessizlik kararını vermelerine sebep olan etmenlerin başında yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları olduğundan bahsetmektedir. Olumsuz geri bildirim örgüt içerisinde çift yönlü olarak ortaya çıkabilir. Çalışanların yönetime karşı yapacakları olumsuz ifadeler yönetim kademesinde yetersizlik ve işi bilmeme duygusu yaratmaktadır. Yöneticiler tarafından üstlerin yanı sıra, alt çalışanlardan da olumsuz bildirimler alındığında, öncelikli olarak bu tutumların doğru olmadığı düşünülmekte ve bu duruma karşı üst yönetimin gücü tehdit durumu olarak yansıtılmaktadır (Çakıcı, 2007:152). Bu sebepten dolayı özellikle yöneticiler tarafından kendilerine karşı gelebilecek olumsuz

bildirimler örgüt içindeki sessizliğin temelini oluşturmaktadır. Karşılık olarak yönetici ve çalışanlar arasındaki olumsuz düşüncelere karşı benzer tutumlar sessizliğin büyümesine neden olmaktadır (Pentilla, 2003:25).

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına etki eden diğer bir yönetim odaklı faktör de yönetimin ön yargılı yaklaşımlarıdır. Yöneticilerin işi en iyi kendilerinin bildiğine yönelik tavrı çalışanların örgüte yönelik bir fark yaratamayacaklarına inanmalarına sebebiyet verir (Çakıcı, 2008:122). Yönetim kademesinin genel olarak çalışanlara karşı ön yargılı yaklaşımları ve bu durum davranışlara yansımaları, her durumda kendilerinin haklı olduğunu savunmaları, çalışanlara karşı bencil tutumları sessizliği güçlendiren hareket tarzlarıdır. Aynı zamanda örgüt içindeki üyelerin arasındaki iletişimin iyi, iletişimsizliğin ise kötü durumlar meydana getirileceğidir (Morrison ve Milliken, 2000:711). Bu inançlara yöneticilerin çalışanlara yönelik olan güvensizliğinin de eklenebileceği değerlendirilebilir. Yöneticilerin sahip olduğu diğer farklı bir inanç ise, kendilerinin her şeyi en iyi şekilde bildiği ve çalışanların beceriksiz olduğu inancıdır. Bu durumun temelinde ise, yönetim kademelerinin çalışanları sadece iş yapan kişi olarak düşünmesi gelmektedir. Çalışanlar da bu durum karşısında sessiz kalmayı tercih ederek kendilerini sistemden soyutlamaktadırlar (Durak, 2012:68).

Örgüt içindeki çalışanların örgüte olan bağlılığını tanımlayan ve artıran en önemli olayların başında ise örgüt yönetiminin örgütsel süreç içerisinde çalışanlara karşı gösterdiği adil tutumlardır. Yönetime karşı güven duygusunu kaybeden bir çalışan zamanla örgütsel sessizliğe bürünebilir. Bu sebepten dolayı örgüt içindeki iletişimin önemi artmaktadır. Eğer örgütsel yapı içerisinde iletişim zayıfsa, bu sefer devreye dedikodu dediğimiz kavram girmekte ve ilişkileri zayıflatmaktadır. Aynı zamanda çalışanların tam olarak hakim olmadıkları konuları değerlendirirken önyargılı davranışlar gösterdikleri, zayıf bilgiler ile örgüt içindeki yapıya karşı olumsuz hareketler geliştirebildikleri durumlar ortaya çıkabilmektedir (Doğan, 2002). Örgütte çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimin eksik olması çalışanların sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Çalışanlara karşı adalet duygusunun olmadığı örgütlerde ortaya çıkan ortak özellikler; baskı, mobbing, işi daha önemli tutma, bireycilik, gücün sadece yönetim kademesinde toplanması ve eksik iletişim şeklinde sıralanabilir (Çakıcı, 2007:160).

Örgütsel içinde adalet değeri, başarıların haklı bir şekilde paylaşılması ve bu haklı paylaşımın çalışanlar tarafından da kabul görmesi ile ortaya çıkmaktadır (Citera ve Rentsch, 1993:215).

Taylor (1989:86), yaptığı çalışmada örgüt adaletini başta çalışanların kendilerine göre sistemin paylaşımı değerlendirmesi, paylaşımların örgüt içinde adil şekilde yapılması ve yönetimin paylaşımı yaparken de doğru süreçleri izlemesi şeklinde tanımlamıştır.

Görüldüğü üzere tanımlamalarda ortak olarak vurgu yapılan kavram algılamasıdır. Bunun nedeni, çalışanın yönetimin ne kadar adil ve dürüst olduğundan çok, kişisel olarak yönetim tarafından bu davranışın hangi düzeyde algılandığının önemli olmasıdır (Gürbüz, 2007). Örgütsel adaletsizliğin temel özellikleri; örgüt içinde meydana gelen işlemlerin tutarsızlığı, eksik bildirimler, otoritenin gücünü artırması, biçimsizleşme, iletişim bozuklukları, performansın kötü olması, istikrarsız personel politikaları şeklinde açıklanabilmektedir (Brinsfield, 2009:74). Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek bu durumlar, çalışanlarda sessizlik durumunu oluşturmaya başlayabilir. Çalışanlar tarafından yönetimin otoritesini artırması ve kültürel olarak yoksunlaşmanın ortaya çıkması durumlarında sessiz kalma tercih edilebilir. Aynı zamanda örgüt içinde adil davranılmaya çalışanlar yönetime karşı da sessiz kalmayı tercih ederler (Pinder ve Harlos, 2001:348).

Yöneticinin özellikleri de sessizliğin örgüt içinde ortaya çıkmasının önemli bir sebebidir. Örgüt içerisindeki bürokratik yapı, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi zayıflatmakta ve sınırlandırmaktadır. Örgüt içerisinde yönetimin gücü ile meydana gelen baskıcı davranışlardan güç alan bazı gruplar, diğer çalışanlara karşı baskıcı gruplar oluşturabilirler. Örgüt içerisinde bu şekilde bir durumun ortaya çıkması bazı çalışanlara ayrıcalıklı davranılmasını ortaya çıkarırken, diğer çalışanlarda ise umutsuzluk, çaba göstermeme ve değişime direnç gösterme durumları ortaya çıkmaktadır (Slade, 2008:62).

Örgüt içerisinde yönetici kademesinin baskın olduğu kadar finansal ve ekonomik geçmişi de varsa, ortalama çalışma sürelerinin uzunluğu artmakta, ortak değerler ve mesafelerin uzaklığı fazlalaşmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanların cinsiyet, köken, medeni hal, yaş gibi demografik özelliklerin artması örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını kolaylaştırır (Morrison ve Milliken, 2000:713).

3.1.4.2. Toplumsal Etkiler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına sebep olan etkenler arasında örgütün bulunduğu toplumun sosyoekonomik değerleri ile kültürel normları da etkilidir. Huang ve arkadaşları (2005:461); yapmış oldukları çalışmada toplum içindeki güç odaklarının fazla olduğu

ülkelerde yaşayan insanların tepkilerini eksik gösterme, kızgınlıklarını doğrudan ifade etmeme, bulundukları ortamdaki olumsuz duygularını gizledikleri, toplum içerisinde iletişimin zayıf olduğu ortaya konulmuştur (Çakıcı,2007:158).

Huang, Vliert ve Vegt'in (2005:474) kültürlerin meydana getirdiği güç mesafesi ile sessizlik ortamının arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmanın sonuçları, çalışanların bu gibi ortamlarda kendilerini ifade etmekte daha zayıf kaldıkları, baskı ve farklılaşma nedeni ile aktif olmaktan çok pasifliği tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç özellikle Amerika gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanlar ile Japonya gibi güç mesafesi yüksek olan ülkelerin insanları karşılaştırıldığında ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanlar kendilerini tam olarak etmemektedir. Bu gibi ülkelerde ki bireyler ortaya çıkan durumlar karşısında duygularını doğrudan göstermemekte, yöneticilere karşı düşüncelerini gizlemekte ve tam olarak sisteme katılmamaktadırlar (Huang ve diğ., 2005:474). Nekane (2006:1830) tarafından yapılan bir başka araştırma ise, sessizlik davranışını, Japon öğrencilerin çoğu zaman gurur ve hissiyatı korumak için kullandıklarını, Avusturyalı öğrencilerin ise, sessizlik yerine sözlü olarak kendini ifade etme ve gelecek ile ilgili stratejilerini bu ekseninde belirlemeyi tercih etmişleridir. Davranışlardaki bu farklılıklarda sosyo-kültürel normların ve değerlerin etkili olduğu belirtilmiştir (Nekane, 2006:1830). Hofstede'nin yaptığı çalışmalarda Türkiye'de güç mesafesi yüksek ülke olarak tespit edilmiştir (Sözen ve diğ., 2009:401).

3.1.4.3. Çalışandan Kaynaklanan Etkiler

Ortaya konulan birçok çalışmada örgüt içinde bireylerin bilgi ve becerilerinin olumlu yönde kullanılmasının hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı ve örgütü daha iyi bir seviyeye taşıdığı tespit edilmiştir. Fakat çalışmalarda aynı zamanda önemli vurgulanan bir konuda bazı zamanlarda çalışanların düşüncelerini tam olarak ortaya koymada çekingen davrandığı ve tam olarak kendini ifade etmedikleri durumudur (Premeaux ve Bedeian,2003:1538; Milliken ve diğ.,2003:1470).

Çalışanlar tarafından düşünce ve fikirlerin tam olarak ifade edilmemesinin bazı nedenleri vardır. Bu nedenler; örgüt yapısı içerisinde çalışanların tam olarak desteklenmemesi, alt ve üst kademe arasındaki zayıf iletişim, örgüt içindeki yapılarda ve işlerde adaletsiz tutumlar, üst yönetiminin baskı yaparak çalışanları korkutması, yöneticilerin olumsuz tutumları olarak belirtilebilir. Morrison ve Milliken (2003:1455); çalışanların bazı durumlarda konuştukları

takdirde haklarında olumsuz durumların çıkacağını düşünürse, bu beklentiye karşılık bilinçli olarak sessiz kaldıklarını açıklamışlardır.

Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Morrison ve Milliken (2000:714) yaptıkları çalışmada; olumsuz durumlarda çalışanların birçoğunun örgüt içindeki olumsuzlukların farkında oldukları halde bu durumu üst yönetim ile paylaşmadıkları, bu durumun örgütün geleceği için çok ciddi bir tehlike oluşturduğunu ifade etmişleridir. Bu durum özellikle örgüt içinde karar alma süreçlerinde yönetimin eksik bilgisi ile ortaya çıkan adil olmayan durumlarda daha fazla yansımaktadır. Olumsuzlukların zamanla örgüt içinde verimsiz durumlar ve hedeflerden sapma meydana getireceği önemli bir durumdur. Çalışanların kendilerini ifade etmelerinin gereksiz olduğu hissi ve dikkate alınmama korkusu ile diğer çalışanlar tarafından izole edileceği korkusu sessizliği hızlandırır. Aynı zamanda çalışanlar ses çıkarma durumunun yanlış anlaşılması durumunda yönetim tarafından cezalandırılabileceği korkusuna kapılır (Morrison ve Milliken, 2000:714).

Çalışanların Kendisini İfade Etmeyi Riskli Görmesi

İnsanlar toplum içerisinde ifade ettikleri şeyler için psikolojik olarak kar-zarar analizi yaparak görüş ve düşüncelerini ifade eder. Eğer ifade edecekleri şeyin kendileri açısından riskli olduğuna kanaat getirirlerse görüş ve düşüncelerini ifade etmemeyi tercih edebilmektedirler. Ryan ve Oestreich(1991), çalışanların güven duygusunda bir azalma olmasa bile konuşmanın ve tartışmanın açık bir şekilde yapılmasının kendilerine zarar verebileceğini düşünebilirler (Premeaux ve Bedeian, 2003:1539). Örgütlerde çalışanlar, dışlanma endişesi, meslekte yükselememe, sorun çıkaran birey olarak görünme gibi sebeplerle görüş ve düşüncelerini açıklayamamaktadır. Tüm bu oluşumlara rağmen örgütlerin yapısal devamlılığını sürdürebilmesi için dış faktörlere yanıt verebilmesi, örgüt içinde iletişimin güçlenmesi, uyumlu bir şekilde hareket edilmesi, korku ve baskı ortamından uzak kalınması gereklidir (Vokola ve Bouradas, 2005:442). Fakat örgüt üyesi bireyler problemlere karşı ifadelerini tam olarak ifade etmekte stratejik davranmakta, beklentilerinin sonucuna göre hareket etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:714).

Çalışma Ortamından Soyutlanma Korkusu

Çalışanların, birçok zaman olumsuz düşünceleri diğer çalışanlar ile paylaşmakta gönülsüz oldukları ve bu durumun örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının bozulacağı korkusu ile baskı görmekten çekinmeleri, izolasyona uğrama beklentileri çekincen kalmalarına sebep olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1456). Çalışanlar düşüncelerinin çoğunluk içinde olmadığını ve diğer çalışanlar ile aynı doğrultuda gitmediğini hissettikleri anda dışlanma korkusu yaşar ve fikir ile düşüncelerini açıklamada daha dikkatli olurlar. Dışlanma korkusunun temelinde ise tek başına kalmanın başarısızlığı ortaya çıkaracağı ve bu durumun çalışanın örgüt içindeki geleceğini tehlikeye düşüreceği düşüncesi bulunmaktadır (Scheufele ve May, 1999).

Yaşanmışlıkların Etkisi

Örgüt içindeki bireyler sadece bilgi ve birikimlerini paylaşmayarak değil, aynı zamanda diğer çalışanlar ile konuşmayarak da sessiz kalma eyleminde bulunabilirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1457). Çalışanların yaşadığı farklı tecrübeler, her ne şekilde olursa olsun dış çevre kontrolünü kaybeden çalışanlar örgüt içinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2008).

Korku ve Kaygılar

Çalışanların korku ve kaygıları da örgüt içinde sessiz olmalarına sebep olan bir nedendir. Detert ve Edmondson (2005:2-3) çalışmalarında çalışanların bilgi, görüş ya da kaygılarını açıklayamadıklarını hissettikleri durumlarda korkunun açık bir şekilde çalışanların belirttiği en yaygın duygu olduğunu belirlemişlerdir. Aynı şekilde farklı bir çalışmada da Pentilla (2003:25) çalışanların açıkça konuşmaları durumunda işlerini kaybedecekleri korkusu, çalışan sessizlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan korku türlerinden biri olarak açıklamıştır.

Örgüt içindeki bireyler, diğer çalışanlar ile ilgili olumsuz bir düşüncede bulunduklarında, aralarındaki iletişimin bozulacağından çekinmektedirler. Bu durumdaki çalışanlar sorunları açık bir şekilde ifade etmenin bir değeri olmadığına inanmaktadır. Fikirlerini açık bir şekilde söylemenin iş kaybı duygusunu ortaya çıkaracağını, mesleki yükselmede engel oluşturacağı düşüncesi hakim olur (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1458).

3.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Küreselleşme ile birlikte hızla tüketen bir yapıya dönüşen dünyada, tükenmişlik kavramı da gittikçe ön plana çıkmaya başlamıştır. Günümüz şartlarında örgütlerin yaşamsallığını ve rekabet edebilirliğini sürdürebilmesinin en önemli unsurlarından birisi olan insan ögesi, tükenmişlikten giderek daha fazla etkilenmeye başlamıştır. Çalışanın kendisi önemli tüketici konumunda bulunurken, tükenmişlikten etkilenmemesi de mümkün değildir. Hangi aşamada olursa olsun tükenmişlik örgütlerin ve çalışanların genel durumunu etkileyen önemli bir kavramdır.

3.2.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı

Tükenmişliğin temelinde tükenmek kavramı vardır. Tükenmek kelime anlamı ile mevcut enerjinin, gücün veya kaynakların aşırı kullanım nedeni ile azalması, bitmesi ve ortadan kalkması şeklinde ifade edilmektedir (Otacıoğlu, 2008: 104). Türk Dil Kurumu’da Türkçe Sözlüğünde tükenmişlik kavramını kelime anlamı olarak; enerjisini bitirmiş olma durumu, bir şeyler yapmak için çaba gösterememe durumu şeklinde açıklanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Farklı bir açıdan bakıldığında tükenme kavramı Maher’in araştırmalarında uykusuz kalma, karşı tarafa ya da hizmet alanlara karşı olumsuz davranış, psikolojik etkenleri bir arada barındıran bir sendrom olarak ifade edilmiştir. Tükenmenin temelinde, gücün aşırı tüketimi sonucu mevcut veya gelecekte olabilecek işleri yapabilecek enerjiyi bulamama vardır (Sürgevil, 2006: 4). Yapılan çalışmalar ile literatüre kazandırılan farklı bir tanımlama yaklaşımı ise; dışlanma duygusunun aynı yönde hareket ettiği, karşı tarafa mesafeli ve normal olmayan davranışların meydana gelmesini sağlayan, zaman içinde birey üzerinde olumsuz durumlara neden olacak ve mesleki tecrübe konularında kayıp yaratan bir gelişmedir (Önder, 2011: 5). Tükenme ve tükenmişlik açısından bakıldığında her iki kelime anlamından da anlaşılacağı gibi genel olarak aynı şekilde ifade edilen kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde ise kavramsal olarak tükenmişliği açıklayan farklı çalışmaların bulunduğu gözlenmektedir. Veninga ve Spradley tarafından yapılan çalışmada tükenmişlik kavramı; çalışma stresinin oluşturduğu, giderilmesi zor olan ve çalışanın psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler meydana getiren ve bu etkiler ile ortaya çalışma ilişkilerinde azalan enerji, çalışanlar arasında iletişimi zayıflatan, örgütün hedeflerinden sapmasına neden olan ve örgütün zayıflamasını geliştiren ciddi bir sendrom olarak tanımlanmıştır (Veninga ve

Spradley, 1981:86). Çalışanların örgüt içerisinde bireysel olarak farklı sebepler nedeni ile tükenme olgusunu yaşamaları ile ortaya günümüz tanımı ile tükenmişlik sendromu kavramı çıkmaktadır.

Tükenmişlik sendromu kavramının literatüre girmesi günümüzden yaklaşık 50 yıl önce yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Birbirini tanımadan konu hakkında araştırma yapan iki ayrı kişiden; biri doktor “Freudenberger” diğeri de bir araştırmacı olan “Maslach”dır. Araştırmacılar daha önce literatüre girmemiş olan tükenmişliği çalışmaya başlamışlar ve bu çalışma ile konu üzerine dikkat çekmeye başlamışlardır.

Araştırmanın başından itibaren tükenmişlik konusu hakkında yapılabilecekler konunun odak noktası olmuştur. Bu odak noktasının merkezinde ise tükenmişliğin ortadan kaldırılması için yapılacak çalışmaların nasıl tasarlanacağı ve yapılan araştırmalarda konu hakkında hangi yeni bilgilerin elde edilmeye çalışılacağı durumu vardır. Yapılan ilk araştırmalarda özellikle hem akademik camianın farklı bakış açıları, hem de örgütlerin uygulama gerçekleri, çalışmayı yapanların karşısına çıkmıştır (Maslach, Leiter ve Jackson, 2012: 296).

Örgütlerin gelişerek ilerlemesinde önemli sorunlarından birisi de tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik sendromu içinde çalışanların işlerinden dolayı ortaya çıkan ilişkilerde olumsuzlukların yaşanması ve kötüye gitmesi ile ilgilidir. Tükenmişlik sendromu kavramı tarihsel gelişim süreci içerisinde 1970’li yıllarda Amerika’da hizmet sektöründe bulunanların içinde oldukları psikolojik durumu tanımlamak için kullanılmıştır.

Tükenmişlik sendromu literatüre girdiği ilk yıllardan itibaren birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Tükenmişlik sendromuna ilk yaklaşım asıl olarak 1961 yılında Graham Greene tarafından yapılmıştır. Graham Greene yaptığı tanımlama ile özellikle batı toplumunun yapısında kendi işlerliği nedeni ile tükenmişlik sorunları olduğunu işaret etmiştir. Graham Greene gitmiş olduğu doktorun kendisi ile ilgili yaptığı teşhis sonrasında bu durum tükenmişlik belirtisidir, eğer iyileşip düzelmezsem zaman içinde cüzzamlılar gibi bitip giderim tanımlamasında bulunmuştur. (Rodgerson, 1994:1). Graham Greene, tükenmişlik sendromunu tanımlarken “Bir örgütte izlenen uygulama ve politikaların çalışanlar arasındaki iletişim ve ilişkiyi etkileşimi zayıflatması sonrası, çalışanların öz güvenilirliğinde meydana gelecek azalma sonucu tükenme ortaya çıkar” şeklinde ifadesini kullanmıştır (Sheffield, Baker, 2005:179).

Graham Greene'nin tükenmişlik sendromunu tanımlamasından sonra günümüz çalışma hayatının içinde bulunduğu tükenmişlik sendromuna benzer bir tanımlamayı Herbert Freudenberger yapmıştır. 1974 yılında yaptığı çalışma ile Herbert Freudenberger (1974: 159) tükenmişlik kavramını “gücünden yoksun olma, meslekte hedeflere ulaşamama, hırpalanmış gibi hissetme veya hedeflere ulaşamama sonucu bireyin iç dünyasında karamsa olması” şeklinde ifade etmiştir. Herbert Freudenberger, Richelson ile yaptığı çalışmada tükenmişlik sendromunu toplumsal yaşamın bir üretimi olduğu şeklinde ifade etmiş ve kişinin dünyasını tanımlama çabası olarak ortaya çıkan duyguların sonucunda meydana gelen bir değer olarak değerlendirmiştir (Freudenberger ve Richelson, 1981: 6).

Tükenmişlik sendromu ile ilgili ortaya çıkan bu ilk çalışmalardan sonra akademik dünyada konuya olan ilgi gittikçe artmış ve günümüze kadar geçen süre içerisinde farklı kavramsal yaklaşımlar ve tanımlamalar yapılmıştır. Literatüre katkı sağlayan ve tükenmişlik kavramının boyutlarını açıklayan diğer çalışmaları şu şekilde olmuştur;

Freudenberger'in yaptığı çalışmadan sonra Cherniss (1980: 5) tarafından yapılan araştırmada tükenmişlik sendromu “örgüt içinde yapılan faaliyetlerle ilgili bir karşı hareket olarak başlayan, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını ve hareketlerini negatif etkileyen bir olgu” olarak açıklanmıştır. Cherniss araştırmasında temel olarak örgüt içinde meydana gelen gerilimlere karşı davranış olarak güdüsel, mentol, tavırsak ve psikolojik hareketlerde bulunma olarak belirtirken aynı zamanda tükenmişliğin geçici bir olay olmadığını, bireyin işinde başarısız olmasına sebep olabilecek kalıcı bir durum olduğunu belirtmiştir (Avsaroglu, Deniz ve Kahraman, 2005). Farklı bir açıdan Cardinell (1981)'in yaptığı çalışmaya göre tükenmişlik sendromunu “bireyin yaşantısında meydana gelen önemli bir hastalık belirtisi, daha çok orta yaş sendromu” olarak açıklamıştır. Storlie yaptığı çalışmada tükenmişlik sendromunun gelişimi üzerinde durmuş, bu gelişimi kişinin hayatında olumsuz giden bazı konuların farkına varması sonucu bu durumu kabul etmemesi, ortaya çıkan mücadele ile kişinin zamanla enerjisini tüketmesi sonucu mesleki ve toplumsal yaşantı içerisinde ümitsizliğe kapılması nedeni ile kendini bulma çabasından yoksun kalması ve hayatını belirleyecek kararlardan uzak durması şeklinde açıklamıştır. Storlie'ye göre tükenmişlik değişimi gerçekte çok zor görünen durumların zamanla insanın iç dünyasında meydana getirdiği birikim olarak tanımlamıştır (Çam, 1992).

Cumming ve Nall yaptıkları çalışmada tükenmişlik kavramını, “psikolojik desteğin yeterli olmaması” (Cumming ve Nall, 1983:229) şeklinde açıklamışlardır. Shirom (1989) ise tükenmişlik çalışmasında “kişisel seviyede negatif ruhsal yaşantıya ortaya çıkaran sürekli olan ve gelişim gösterebilecek içsel bir ruh bunalımı” konusunda durmuştur.

Edelwich (1980: 14) tarafından yapılan araştırmada tükenmişlik; “diğer insanlara hizmet etmeyi ortaya koyan işlerde çalışan kişilerde, çalışma ortamının meydana getirmesi sonucu, mesleki beklenti, güç, hırs ve duygusal konularda ortaya çıkan ve dikkat edilmezse sürekli duruma gelen bir kayıplar zinciri” olarak açıklanmıştır. Suran ve Sheridan (1985: 742) ise Edelwich’in yaptığı araştırma ile yakın sonuçlar elde etmiş ve tükenmişliği tanımlarken “bireyin beklentileri ve hedefleri ile çalışma ortamındaki olumsuzlukların etkileşimi” şeklinde benze ifadelerde bulunmuştur.

Yakın dönem içerisinde öne çıkan tanımlamalar incelendiğinde Farber’in (2000) tükenmişlik yaklaşımı önemli bir noktada yer almıştır. Tükenmişlik kavramına ilişkin günümüzün çalışma ilişkilerine en yakın tanımlama Farber (2000) tarafından yapılmıştır. Farber’e yaptığı tanımlamada tükenmişliği; diğer insanların ihtiyaçlarını giderme noktasında meydana gelen stres, hırs, baskı, başarı azmi ve yıpranma gibi olaylar ile hedeflenen noktalara ulaşamama olarak açıklamıştır (Scott, 2001). Naktiyok ve Karabey’in (2005) yaptığı çalışma ise tükenmişliği farklı bir noktadan ele almış ve özellikle stres konusu ön plana çıkmıştır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada kişilerin arasındaki iletişimin olumsuz olması, yıpranma ve çok çalışma kişileri tükenme olayı ile karşı karşıya bırakır. Tükenmişliğin çıkış noktası olan stres; canlının fiziksel ve psikolojik eşiklerinin aşırı yüklenme ile bozulması sonucu meydana gelen karşı bir tepki” olarak karşımıza çıkmıştır. Canlıların bozulan psikolojik dengeyi tekrar sağlayabilmesi için değişime uyum sağlaması gerekir. Eğer canlılar bu değişim sürecine uyum sağlayamazsa birbirini takip eden 3 konu karşımıza çıkar. Özgen ise tükenmişlik kavramını, diğer insanlara hizmet eden çalışanların çalışma ilişkileri nedeni ile görülen ve zamanla ciddi sorunlar yaşatan bir konu olduğu açıklamıştır. Özgen çalışmasında özellikle stres ve yıpranma noktasında meydana gelen durumlardan bahsetmiştir (Özgen, 2007: 117).

Gün geçtikçe tükenmişliğin örgütler açısından önemi ülkemizde de ön plana çıkmıştır. Ortaya çıkan bu durum ile birlikte tükenmişlik kavramı ile ilgili ülkemizde de birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Yapılan araştırmalarda da tükenmişlik kavramı kişisel olarak meydana

gelen, yoğun duygusal baskıların ortaya çıkardığı ve uzun süre çalışmaların sonucunda fiziksel bitkinlik ile yansıyan ümitsizlik, yorgunluk, bitkinlik, diğer insanlara karşı olumsuz tutumların gelişmesinin sonucu olduğu tanımlanmıştır. (Aydın, 2002:25).Tükenmişlik ile ilgili olarak ülkemizde yapılan bu çalışmalarda, ifadesel olarak farklılaşması imkânsız görünen hareketlerin insanın psikolojik içselliğinde bıraktığı izler ile ortaya çıkan bir kavram olması ve insanın psikolojik bitkinliğinin tanımlaması öne çıkmaktadır. Hatta bazı durumlarda kreatif düşünce yok olmakta, daha iyisi için gayret gösterilmemektedir (Tümekaya, 2000). Tükenmişlik kavramının diğer noktalardan değişik olmasını sağlayan etken çalışanların meslekleri gereği karşılaştığı kişiler ile kurdukları iletişim sonucu çıkmasıdır (Torun, 1997).

Gün geçtikçe tükenmişliğin önemli bir örgütsel sorun olarak öneminin kavranmasıyla birlikte; araştırmacılar tarafından ilgi duyulan ve farklı boyutları ile derinlemesine incelenen bir konu haline gelmiştir. Günümüzde en saydam haliyle kişilerde hem psikolojik hem de fiziksel enerjinin azalması olarak tanımlanan tükenmişliğin üzerine özellikle çalışma ilişkileri sonucu kurulan iletişimin bir etkisi olarak konu alan çalışmalarda, ortaya çıkan sonuç kavramının bireyler kadar örgütlerin yapısı içinde önemli olduğudur (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124). Tükenmişlik kavramı işi yapanlar ile bu işten yararlananlar arasındaki sürekli etkileşimin bir nedeni olarak, daha çok hizmet sektöründe insan odaklı çalışanlarda görülen, çalışanların mesleklerinin ortaya çıkardığı strese cevap vermesi şeklinde açıklanır (Demerouti, 2000: 455).

Tükenmişlik, genel olarak daha çok insan odaklı işlerde özellikle de günümüzde hizmet sektöründe çalışan kişilerde ortaya çıkan kötümserlik ve duygusal olarak düşüş gösterme sendromu olarak tanımlanmaya başlamıştır. Tükenmişlik sendromunun farklı temel özellikleri vardır. Bu temel özelliklerden bir tanesi, psikolojik olarak tükenme duygusunun fazlalaşmasıdır. Çalışanlarda, özellikle psikolojik yönleri zayıflarken, bu durumun sonucu olarak psikolojik olarak yaptıkları işlerde daha fazla etkili olamayacaklarını, konsantrasyon eksikliği yaşayacaklarını hissetmeye başlamaktadırlar. Aynı şekilde çalışanlarda yapılan işten faydalanan kişiler hakkında olumsuz ve kötümser düşünce ve fikirlerin ortaya çıkması tükenmişliğin diğer önemli temel özelliklerindendir. Çalışanların ortaya koydukları hizmetlerden yararlanan kişilere yönelik olumsuz hareket ve davranışlarının temelinde duygusal tükenmişlik olabilmektedir. Özet olarak incelediğimizde tükenmişlik kavramının bu iki temel özelliği karşılıklı ilişki içindedir. Çalışanların hizmet verdikleri kişilere yönelik

yapmış oldukları olumsuz davranışların özünde çalışanlara karşı yapılan kötü ve negatif hareketlerin onlarda yarattığı duygudur. Çalışanlar, ben ne şartlarda hizmet veriyorum onlarda bu hareketleri hak ediyor şeklinde düşünerek işlerini yapmaya başlarlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik sendromu çalışanların yaptıkları işlere karşı oluşan olumlu beklentiler, yardımseverlik ve insanlara iyi davranma isteği ile ortaya çıkan sonucu birçok olumsuzluğa sebep olan uç noktadır. Temelinde müşteriler ile direk olarak muhatap olma olayı olan satış danışmanlığı, turizm, sağlık ve eğitim gibi hizmet sektörünü ilgilendiren meslekler için gerekli özellikler daima aynı şekilde olmasa da temelinde oldukça açık ve benzer şekildedir. Bu özellikler temel olarak çalışanlar için; işini yaparken içten hareket etmek ve diğer insanların beklentilerini de görmek; bir insan, yaşlı, hasta veya engelli için zaman gözetmeksizin mevcut imkanları zorlayarak en iyi hizmeti yapmak; elinden geleni zorlayarak daha da iyisini yapmaktır. Fakat çalışanlar açısından diğer insanlara karşı ortaya konan bu hareket tarzları zaman içerisinde kendileri açısından oldukça yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 63). Artık ortaya çıkan bu çerçeve ile birlikte hizmet sektörünün giderek yaygınlaşması sonucu çalışanlar açısından tükenmişlik sendromu ile birlikte; “çalışma ortamında yenilikçiliğin kaybolması, bunalım, iş stresi, yılgınlık” ifadeleri kullanılabilmektedir (Şahin, 2011: 11).

Pines yapmış olduğu çalışmalarda, tükenmişliğin ortaya çıkma sebeplerini incelemiştir. Pines, çalışmasında tükenmişliğin meydana gelmesinin temel nedenleri olarak insanların yaşama olan inançlarının, görmüş olduğu işlerin yararlarının azalması ve kendilerinin önemsiz olduğuna inanmaları sonucuna bağlamıştır (Pines, 2002: 103-109; Pines ve Aronson, 1988: 11). Tükenmişlik kavramının çerçevesini ortaya koymak için yapılan araştırmalarda özellikle Perlman ve Hartman tarafından yapılan tanımlama önemlidir.

Pearlman ve Hartman yapmış oldukları çalışmada 1982 yılına kadar yapılan tükenmişlik araştırmalarında yola çıkmış, tükenmişliği çoklu kavram çerçevesine oturtmuştur. Çoklu kavram çerçevesi altında yapılan tanımlamalar ise; (Perlman ve Hartman, 1982):

- Hedeflere ulaşamama, fiziksel olarak imkânsızlık ve duygusal olarak tükenme,
- Yenilikçiliği yitirme,
- Örgütsel bağlılığın zayıflaması,

- İnsanlara, iş arkadaşlarına, mesleğine ve örgütüne karşı yabancılaşma,
- Uzun süreli stres yaşama
- Çoğu zaman olumsuz ve şikâyet verici fiziksel ve duygusal yoksunluklar yaşama

Tükenmişlik sendromunun günümüzde artan bir şekilde ortaya çıkması konunun çalışanlar açısından örgüt bütünselliği içerisinde ele alınmasını gerekli bir şekle getirmiştir. Yapılan çalışmalarda şekillenen tükenmişlik sendromunun önemli bir özelliği, psikolojik yönden tükenme duygusunun artması olmuştur. Çalışanların psikolojik kaynakları harcarken, zaman içerisinde yaptıkları işe kendilerini çok fazla konsantre edemezler ve bu duygu içlerinde büyümeye başlar. Meydana gelen farklı bir özellik ise, hizmeti alan kişiye yani müşteriye karşı olumsuz ve kötümser tavırlar ile duyguların zamanla gelişmesidir. Yapılan işten faydalanarak hizmet alan kişilere yönelik bu şekilde ortaya çıkan olumsuz hareketler, çalışanın içinde bulunduğu tükenme durumu ile ilgili meydana gelebilmektedir. Tükenmişlik sendromunun bu iki özelliği karşılıklı iletişim halindedir ve birbirlerini etkilerler. Diğer insanların kötü huylu insanlar olarak hissedilmesi, çalışanlarda hizmet verdikleri kişilerin, çektikleri sıkıntıları hak ettikleri düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Çalışanlar ben mutsuzsam benden hizmet alanlarda mutsuz olsun düşüncesi ile hareket edebilirler. Tükenmişlik sendromunun zaman içerisinde bireylerden örgütlerin yapısını olumsuz etkileyen genel görünümü, toplum üzerinde de etkili olmuştur. Toplum üzerinde ortaya çıkan bu yapı, tükenmişlik sendromunu sosyal bir sorun şekline dönüştürmüştür. Yapılan tanımlamalarda tükenmişliğin çalışanlar ve hizmet verilenler arasındaki daima karşılıklı ödün vermek isteyen ve psikolojik yönlü ilişkilerin bir sonucu olarak hizmet veren insanlar arasında görülen ve toplumun geneline etki eden bir çeşit strese verilen tepki tanımlaması yer almıştır (Demerouti, 2000: 455).

Tükenmişlik sendromunun temel karakteristik yapısında; kişilerde psikolojik olarak yıpranma, halsizlik, duygusuzlaşma, hissizleşme, insanları ve çalışma arkadaşlarını umursamama ve olumsuz davranma, gelecek beklentisinden uzaklaşma, yenilikçi olamama, örgütsel bağlılıkta azalma gibi özellikler vardır (Şahin, 2011: 40). Tükenmişliğin oluşum süreci dört basamakta ele alınmıştır. Tükenmişliğin basamak andırılarak belli aşamalara getirilmesinin amacı tanımlanması ve tespitini daha kolay bir şekle getirmektir. Bu aşamalar incelendiğinde;

- 1. Aşama; Sevk ve Heyecan Aşaması: İlk aşamada umut ve daima artan bir enerji ortaya konmaktadır. Çalışan için yaptığı iş en önemli olaydır ve her şeyin üstünde tutar. Çalışarak enerjisini tüketse de yorgun olsa da uykusuz kalsa da çalışma ortamına üstün bir uyum sağlama çabası vardır.
- 2. Aşama; Duraksama, Sakinleşme Aşaması: Bu aşamada çalışanın arzu ve durgularında düşüler yaşanmakta, kişi mutsuz olmaya başlamaktadır. Çalışanın işini yaparken karşı karşıya olduğu zorluklar ve engeller artık onu rahatsız etmekte ve etkilemektedir.
- 3. Aşama; Engellenmiş Hissetme Aşaması: Bu Aşamada diğer kişilere hizmet etmek için çalışmaya başlayan kişi aslında zaman içerisinde kimseyi mutlu edemediğini anlaması ve mevcut çalışma şartlarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunun farkına varması ile kendisini engellenmiş gibi hisseder.
- 4. Aşama; Hissizleşme Aşaması: Bu son aşamada çalışanda meydana gelen mutsuzluk, umutsuzluk ve psikolojik çöküntü en üst seviyeye ulaşmıştır. Çalışan mesleğinden zevk alamamakta, sadece para kazanmak için işini yapmakta ve sonuç olarak genel yaşantısından memnun olmamaktadır (Kaçmaz, 2005: 30).

Tükenmişlik sendromu ilk olarak duygusal tükenme ile ortaya çıkan, zaman içinde kişinin hissizleşmesi ile devam eden ve zamanla başarı ve mesleki kariyer duygusunda azalma yapan komplike bir oluşum olarak ortaya çıkabileceği gibi bunlardan biri olarak da kişinin karşısına çıkabilir (Kayabaşı, 2008: 289). Bu tükenmişlik sendromunun ayırt edilmesini zorlaştırdığı gibi daha önemli bir hale gelmesini de sağlamıştır. Watkins yaptığı çalışmada, tükenmişlik sendromunun ayırt edici özellikleri şu şekilde belirtmiştir:

- Fiziksel ve ruhsal enerjide tükenme.
- Bireysel beklentilerin olmayacak kadar zor olması
- Diğer insanlarla iletişimin kişiyi tüketmesi

Tükenmişlik sendromu ile karşılaşan kişi, ilk olarak ruhsal ve iş ile ilgili konularda karmaşık duygulara sahip olduğunu hisseder. Bu şekilde hissetmesinin başlıca sebebi dikkate alınmamasıdır. Bu durumun sonucu olarak kişi mesleğinden uzaklaşmaya başlar, yapmış olduğu işe karşı soğukluk yaşar, kişide sabırsızlık ile birlikte beklenmedik olumsuz davranışlar ön plana çıkar (Demir, 2010: 186).

3.2.2. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri

Tükenmişlik kavramı, ilk kez gündeme geldiği ve araştırmaya başlandığı dönemde kavramın daha çok bireysel faktörlerden kaynaklı ve bireyi etkileyen bir sorun olduğu düşünülmüştür. İlk yapılan çalışmalarda şekillenen yaklaşıma göre, tükenmişlik problemi kişinin kendisindedir ve çözüm kişinin sorunlarını ortadan kaldırarak tekrar işlerine adapte olması ile çözümlenebilmektedir. Fakat zaman içerisinde tükenmişliğin boyutlarının bireyden daha fazlası olduğu ortaya konulmuş, etkilerinin birey dışında, bireyin içinde bulunduğu örgüt ve toplumun genelini etkileyen bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dinçerol (Dinçerol, 2013: 43) yaptığı çalışmada bu durumu belirtmiştir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalarda ilk olarak ortaya çıkan ortak fikir, kavramın daha çok bireysel özellikler nedeni ile kişide ortaya çıkmaya başlamasıdır. Bu duruma göre asıl sorun bireyin kendisindedir. Sorunun nedenlerini ortadan kaldırarak yöntem, kişide ortaya çıkan problemleri çözmek veya kişiden kurtulmak olarak belirlenmiştir. Zamanla yapılan çalışmalarda, tükenmenin sadece bireyden kaynaklanmadığının farkına varılmıştır. Artık günümüzde tükenmenin bireysel olaylardan çok örgütsel ve yapısal olaylardan kaynaklandığı konusunda görüş vardır (Dinçerol, 2013: 43). Bu bağlamda tükenmişlik sendromunun nedenlerini bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan incelemekte fayda vardır.

3.2.2.1. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Nedenleri

Tükenmişlik sendromunun bireysel nedenlerinin incelenmesi aslında olayın odak noktasına yönelmek anlamına gelmektedir. Tükenmişlik her ne kadar örgüt ve toplumun genel yapısını etkilese de başlangıç noktası genel olarak bireyin kendisidir. Bireyde ortaya çıkacak nedenler, bireyde kimi zaman tükenmişliği başlatan kimi zaman artıran ve kimi zamanda azaltıcı yönde etkileri bulunan özelliklerdir (Armutçuk, 2010: 5).

Çalışanlarda meydana gelen tükenmişliğin ortaya çıkış nedenleri çok boyutludur (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23). Tükenmişlik her çalışanın karşılaşılabileceği bir durumdur fakat bazı çalışanlarda bulunan özellikler tükenmişliğin ortaya çıkış olasılığını artırmakta veya azaltmaktadır. Tükenmişliğin çıkış noktasında çalışanların problemleri başkaları ile paylaşması, çözüm için yardım alması ilk aşamada önlemek için önemlidir (Karadağ, 2013: 17). Kişisel düzeyde tükenmişliğin bazı psikolojik problemlere sebep olduğu öne sürülmektedir. Endişe, depresyon, korku gibi faktörlerin kişinin psikolojik sağlığı üzerinde

olumsuz etkiler yapmaktadır. Bireysel anlamda, tükenmişliğin zihinsel sorunlara neden olduğu iddia edilmektedir (Nazlıoğlu, 2009: 10).

Tükenmişlik sendromunun kişisel nedenleri kapsamında ön plana çıkan hususlar şu şekildedir: Medeni durum, yaş, işe bağlılık, güdülenme, yetersiz ücret düşüncesi, çocuk sayısı, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, yetki sorumluluk dengesizliği, iş doyumsuzluğu, üstlerinden destek görmeme, fiziki çalışma koşullarının olumsuzluğu, güvensizlik ve grup içi çatışmalar, inisiyatif kullanamama (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 484; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 117; Özçınar, 2005: 8) bireysel ihtiyaçlar, empati yeteneği, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik yapısı, performans (Sürgevil, 2006:49; Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 85; Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 179). Boyar, (2011: 57) tükenmişliğe yol açan ana kaynakları; rol stres, kişisel özellikler, karakter özellikleri, işe bakış açısı olarak ele almıştır.

Ortaya konan bu nedenler ile birlikte çalışanların yaptıkları işle ilgili gerçekçi olmayan ve yüksek beklentiler tükenmişliğe bireysel açıdan neden olmaktadır. Çalışanlarda oluşan bu yüksek idealler, çok fazla enerji tüketimine sebep olmaktadır. Başlangıçta ilk aşama olarak duygusal tükenmişliğe yol açmakta, ardından çalışanları duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlığa götürmektedir (Boyar, 2011: 64). Gelecekle ilgili umutları fazla olan kişiler, kendilerini kısıtlayan sistemsel stres ve baskı ile karşılaştığında zaman içerisinde bireyde tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda bireyler zamanla bitkinlik, engellenmişlik ve umutsuzluk duygularına kapılmakta, özgüvenleri azalmakta ve bu gelişmelerin sonucunda fiziksel ve psikolojik olarak tükenmektedirler (Torun, 1995).

Yapılan araştırmalarda tükenmişlik sendromunun bireysel etkileri içerisinde yaşın tükenme ile tutarlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik sendromu genç kişiler arasında fazla yaşlı kişiler arasında az ortaya çıkmaktadır. Bu devamlılığın sebebi aslında oldukça gerçek ve açık bir durumdur. Tükenmişliğin yaşlılarda az görülmesinin temel nedeni kişilerin yaşlarının ilerlemesi ile olgunluk düzeylerinin, toplumsal sorumluluklarının artması, hayatlarını daha dengeli şekilde sürdürmesi ve dış etkilere karşı daha dayanıklı hale gelmesi olarak açıklanmaktadır. Genç kişilerde meydana gelen gelecek ile ilgili beklenti fazlalığı, tecrübe eksikliği ve diğer zayıf yönleri tükenmişliğin armasında veya daha çabuk bir şekilde karşılaşılmada önemli bir etkidir (Okutan, 2010: 90).

Tükenmişlik ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda da farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmaların bir kısmında erkeklerde tükenmenin daha çok görüldüğünü açıklarken, bazı araştırmalarda ise kadınlarda tükenmişliğin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bir kısım çalışmada ise kadınlar ile erkekler arasında tükenmişlik ile ilgili fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Tüm araştırmalara bir arada değerlendirildiğinde özellikle psikolojik tükenmenin kadınlarda daha şiddetli yaşandığı erkeklerin psikolojik tükenmeye daha az maruz kaldığı sonucuna varılmıştır. Ortaya çıkan bu durumun nedeni erkeklerin çalışma ortamında diğer çalışanlara karşı daha sert duygulara sahip olma olasılığının yüksek olmasıdır. Medeni durumun tükenmişliğe etkisi üzerine yapılan çalışmalarda da farklı sonuçlar elde edilmiştir. Medeni durumun tükenmişlik üzerinde etkili olduğu bazı araştırma sonuçlarında yer almıştır. Özellikle evlenmemiş ve boşanmış kişiler ile evli ama çocuk sahibi olmayan bireyler arasında tükenmişlik daha yüksek noktadadır. Eğitimde tükenmişliğin ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler daha kolay tükenmişlik ile karşılaşmaktadır. Bu olayın sebebi çalışanın eğitim seviyesi arttıkça mesleki sorumlulukları çoğalmakta, iş ile ilgili yaşayacağı stresin boyutu değişmekte, gelecek ile ilgili beklentileri ve hedefleri artmakta olması olarak açıklanmaktadır. Kişilerin sorunları ortadan kaldırma yaklaşımları, iletişim yolları ve faktörleri, risk analizleri, gelecek beklentileri, mesleki stresleri, otokontrol mekanizmaları tükenmişliğin hangi düzeyde ortaya çıkacağına önemli belirleyici sebeplerdir (Arı ve Bal, 2008: 138).

Kişilik özellikleri açısından; intikamcı, özgüveni eksik, bencil, kusursuz, çabuk, telaşlı bireylerin tükenmişlik sendromu ile karşılaşmaları daha yüksek ihtimaldedir (Yılmaz ve diğ., 2005: 626). Bu nokta da dikkat edilmesi gereken asıl unsur hiçbir kişilik özelliğın tek başına ele alınmaması, bireylerin içinde bulundukları koşulların ve durumların değerlendirme aşamasında kişisel özellikleri etkilediğı hususunun göz ardı edilmemesidir.

3.2.2.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Nedenleri

Bireylerde ortaya çıkan tükenmişlik sendromunun bireyin içinde bulunduğu örgütü etkilememesi mümkün değildir. Birey tükenmişlik sendromu boyutunda örgütü etkileyebildiğı gibi örgütlerde bireylerde tükenmişlik sendromuna yol açacak nedenleri oluşturabilirler. Örgütlerin tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında birçok faktörü etkili olabilir. Tükenmişliğin örgütsel nedenleri konusunda aşağıdaki belı başlı bazı durumları belirtmekte fayda vardır:

Öncelikli olarak örgütün yapısı birey açısından önemli bir yerde bulunmaktadır. Karmaşık örgüt yapıları içeren organizasyonlarda, çalışanların hem birden fazla rol alması hem de birkaç yönetici ile çalışması çok karşılaşılan bir durumdur. Bu durum çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışmasına girmesine sebep olabilmektedir. İyi organize olamamış karmaşık yapıdaki bu örgütlerde ortaya çıkan durum tükenmişlik sendromunun oluşmasına etki etmektedir.

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin örgütsel boyutu ile ilgili farklı çalışmaların olduğu ortaya çıkmaktadır. Maslach ve Leiter (1997) kontrol, aidiyet, ödüller, iş yükü, adalet ve değerler ana başlıklarını tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler olarak belirtmiştir (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 85; Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Gezer, 2008: 34). Ortaya konan bu faktörler dışında; örgüt yapısı, işin özellikleri ve meslek türü, çalışma süreleri, nöbet, ek çalışma, iş yeri fiziki şartları, aşırı baskılar, kararlara etki derecesi, arkadaş ve amir yardımı, iş stresi, az maaş, gelecek endişesi, eğitim seviyesi, liyakat ile karşılaşmama, işletme içi iletişim, (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 484; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 117; Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 179; Özçınar, 2005: 7), olumsuz iş güvenliği, kötü yönetim, baskı, zayıf iletişim, işbirliği ve zayıf sosyal ilişkiler, plan ve politikalar, ilerleme fırsatı yokluğu, ödüllendirme eksikliği, rol çatışması (Sürgevil, 2006: 50; Şıklar ve Tunalı, 2012: 77) tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır.

Bu nedenleri ile birlikte özellikle çalışanların işyerlerindeki çalışma şartları yeterli olmadığı zamanlarda, işlerini isteyerek ve mutlu bir şekilde yapmadıkları, ortaya çıkan sorunlar ile ilgili olarak gerekli çözüm yollarını üretmedikleri zamanlarda tükenmişlik ortaya çıkmaya başlamakta ve ilerleyen süreçte kişinin hem işini hem de yaşantısını etkilemektedir (Sürgevil, 2006).

Tükenmişlik sendromu, özellikle insanlarla doğrudan iletişim gerektiren mesleklerin örgütsel yapılarında daha sık ortaya çıkmaktadır. İnsanlara hizmet sunan çalışanlarda meydana gelen insan sevgisi, diğer nesnelere karşı olan sevgiden daha yüksek düzeyde olması nedeni ile tükenmişlik ile karşılaşma olasılığının daha fazla olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009:2).

Örgütlerde ortaya çıkan tükenmişliğin oluşumu, kişinin sahip olduğu özellikler ile ilişkisi önemlidir. Tükenmişliğe sebep olan çalışma ortamlarında bazı çalışanlar negatif çalışma koşullarını bireysel özellikleri ile ortadan kaldırabilirken, bazı çalışanlar da bu negatif

durumdan aşırı derecede etkilenip tükenme eğilimi göstermektedirler (Dönmez, 2008). Çalışanlar için iş yoğunluğunun fazla olduğu, mesleki kariyer olasılıklarının düşük bulunduğu, yaptıkları işin karşılığını yeterli düzeyde alamadıkları, işin kontrolünü yitirdikleri, örgüt içinde takım uyumunun bulunmadığı, farklı çatışma durumları ciddi düzeyde yıpratıcı ve zarar verici durumlardır.

Bazı insanlar yaptıkları işle kendilerini eğlendirirler. Bu kişiler, iş dışı zamanlarında kendilerini mutlu edecek bir uğraş bulamazlar ve tüm zamanlarını iş ile harcarlar. Yaşamlarının çoğu zamanını iş ile harcayan bu kişiler ve meslekleri gereği yoğun bir tempoda iş yükü taşıyan kişiler zamanla tükenme ile karşı karşıya kalırlar (Baltaş ve Baltaş, 2008). Bu tür işkolik çalışanlar kendilerini zamanla sosyal yaşantıdan soyutladıkları için hayattan beklentileri iş üzerine kurulmuş olur. Çalışma ortamı çoğu zaman çaba gerektiren ve kolay olmayan bir görünüme sahiptir. Bu yapısal durum çalışanlar üzerinde olduğu gibi yönetim üzerinde de başarı ile ilgili yoğun bir baskı oluşturmaktadır. Günümüzde iş yaşamının tüm çalışanlardan beklediği, üretim ve hizmet faktörlerini en verimli ve ekonomik şekilde üretme, yenilikçilik ve rekabet edebilirlik stres baskısını artırmaktadır. Bu durum yüksek düzeyde ve devamlı bir tükenmişliğe eden olmaktadır (Koç vd, 2009).

İş yükü yapılan çalışmanın belirlenen zaman içerisinde, geçerli bir kalitede yapılması gereken işi ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). İş yükünün yapısı genel olarak, örgüt için verimliliği, birey içinse işi meydana getirmek için harcanan zaman ile enerjiden meydana gelmektedir. İş yükünün artarak aşırı bir şekle gelmesi ile, çalışanın işine konsantrasyonu ortadan kalkmakta ve çalışanın uzun bir süre stresli bir baskı altında işini yapmasına neden olmaktadır. Verilen işi vaktinde bitirebilme endişesi nedeni ile çalışan işinde istenilen düzeyde başarılı olamamaktadır. Bu durum yapılan işte hata olasılığını artırmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalarda, çalışma ilişkileri içerisinde diğer bireylere göre daha durgun, endişeli, kontrolü kaybetmiş, aceleci, özgüvensiz, amaçsız vb. özelliklere sahip çalışanlar tükenmişlik ile daha kolay karşılaşmakta ve tükenmişliğe karşı yaptıkları mücadelede başarısız olmaktadır. Fakat bu durum sadece kişisel özellikler ile değerlendirilmemekte aynı zamanda çevresel faktörler ile birlikte ele alınmaktadır. Çalışanların içinde bulunduğu iç ve dış tüm koşullar tükenmişlik için önemlidir (Sürgevil, 2006). Çalışan ile çalışma ortamı arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı da o kadar fazladır (Dinçerol, 2013: 44).

Çalışanlar yaptıkları işler ile ilgili yönetimin düşüncesini bilmek ister. Bu sebepten dolayı yönetimin yapacağı geri bildirimler onlar için önemlidir. Çalışanlara gelen bildirimler olumlu ise bu durum onların işlerine yansımakta ve performansları artmaktadır. Ancak yönetim tarafından herhangi bir geri bildirim durumu olmuyorsa çalışanların gelecek beklentileri endişeli bir şekil alır ve performansları düşebilmektedir. Yönetimin çalışana karşı yapacağı geri bildirim onların özgüvenini artırmakta, başarı duyguları olumlu etkilenmektedir. Bireysel başarısı yüksek olan çalışanların tükenmişlik ile karşı karşıya olma olasılıkları daha düşüktür (Okutan, 2010: 107-108).

Örgüt içindeki baskıcı hiyerarşik yapı da tükenmişliğin oluşmasında önemli bir nedendir. Çalışma ortamında meydana gelen kontrol mekanizması, çalışanın iş ile ilgili tercihte bulunması, problem çözmesi, inisiyatifi kullanması ve verilen işleri yapması konusunda önemlidir (Tetik, 2011: 341). Çalışma ortamında alınan kararlara ve işleyişe katılamamak, pasif kalmak işin aşamalarında karar verme mekanizmasına dahil olamamak çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Dinçerol, 2013: 44).

Çalışma ortamındaki aşırı baskının çalışanların yorgun düşmesine, işlerinden soğumalarına ve özgüven eksikliğine sebep olduğu kanıtlanmış bir gerçektir. Artık iş yaşantısında çalışma ortamlarında aşırı derecede görülen kameralar, kontrol bilgi sistemleri, mesai kayıt sistemleri çalışanlar üzerindeki baskıcı tutumlara örnektir. Çalışanlar sürekli baskı altında kontrol edildiklerini ve kendilerine güvenilmediğini anladıklarında bu durumu kendi özel alanlarının ihlali gibi de algılayabilirler. Ortaya çıkan bu güvensizlik, çalışanları belli bir süre sonra duygusuzlaştırmakta ve psikolojik olarak bitmelerine sebep olarak tükenmişliğe yol açmaktadır.

3.2.2.3. Tükenmişlik Sendromunun Toplumsal Nedenleri

Çalışanların iş yerinde karşılaştıkları müşteriler, çalışma arkadaşları veya iş yeri dışındaki aile, okul, arkadaş çevreleri onların toplum içerisinde iletişimde bulundukları yapıyı oluşturur. Tükenmişlik sendromu bireylerin kendi yapıları veya örgüt içindeki gelişmeler nedeni ile oluşabildiği gibi belirtilen bu toplumsal çevrenin etkileri ile de ortaya çıkabilmektedir. Literatür incelendiğinde tükenmişlik sendromuna oluşumuna neden olabilecek diğer nedenlerin toplumsal yapıdan kaynaklandığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar araştırıldığında;

Anthony Cedoline (1982) tarafından yapılan çalışma sonucunda tükenmişliğin meydana geliş nedenleri bazı başlıklar altında açıklanmıştır. Bu başlıklar;

- Bireyin kendini kontrol etme eksikliği
- Mesleği ile ilgili fikir ve düşünce anlatımı eksikliği
- Aşırı iş yükü ve stresi
- Aşırı iş bağımlılığı
- İşyerinde çatışma ve sorunlar
- Kişisel faktörler
- Eğitim eksikleri
- Diğer sebepler, olarak açıklanmıştır (Cedoline,1982:4).

Corey (1996) ise ortaya koyduğu çalışmada örgütsel nedenleri diğer faktörler ile bağdaştırmıştır. Çalışmasında tükenmişliğin çok fazla sebebe bağlı olduğu, tek bir sebep ile açıklanamayacağı açıklamalarına yer verilmiştir. Meydana gelen bu olayları anlamamanın en iyi yolu kişisel, örgütsel ve toplumsal sebepleri dikkate almaktır. Kişi için öncelikli olarak tükenmişliğin sebeplerini tanımak bu sorun ile başa çıkmanın en önemli başlangıcıdır. Corey'in ortaya koyduğu nedenler;

- Yapılan araştırmaların aynı şekilde benzer yollarla yapılması, aradaki farkların az olması nedeni ile çok fazla anlam katamaması.
- Bireyin yapmış olduğu işler karşılığında ödüllendirilmemesi ve kendisine olumlu geri dönüşler yapılmaması.
- Çalışma sonucu elde edilen başarının duygusal yönden yoksun olması.
- Artan rekabet sonucu piyasanın ürün ve hizmetlerle ilgili meydana getirdiği zaman, teslim gibi sınırların aşırı stres meydana getirmesi.
- Örgüt içindeki yapının değişime direnç göstermesi ve gönülsüz bir birliktelik yapması.
- Çalışan bireyler arasındaki sorunların fazlaşması ve sıkıntılar nedeni ile çalışanlar arasında olumsuz havanın büyümesi.
- Çalışma ortamında güvensizliğin artması sonucu psikolojik yapının olumsuz etkilenmesi ve bu durumun işletmenin gelecek hedeflerini etkilerken çalışanların kariyerlerini olumsuz yönde değiştirmesi.
- Çalışanların işletme içi yapılan faaliyetlerde ve üretim süreçlerinde inisiyatif kullanmalarının zora sokulması sonucu özgüvenlerinin azalması.

- Zaman yönetimi ve enerji tüketimi kapsamında aşırı istekler
- Sorunların aile ortamına yansması, sürekli sağlık problemleri, maddi sıkıntılar ve iş yerindeki çatışmalar (Corey, 1996:178-179).

Tükenmişliğin toplumsal nedenlerini açıklamaya yardımcı olacak diğer bir çalışmada 1993 yılında Gilliland ve James tarafından yapılan araştırmadır. Bu araştırmada tükenmişlik ile ilgili önemli noktalara dikkat çekilmiştir;

- Tükenmişlik psikolojik ve fizikseldir.
- Tükenmişliğe iç faktörler kadar dış faktörlerde etkiye bulunabilir.
- Bireyler arası yetersiz iletişimin etkileri.
- Tükenmişliğin belirli süreçler ile meydana gelmesi.
- Tükenmişliğin belirtileri bazı zamanlarda hızlı gelişir.
- Tükenmişlik süreç içerisinde farklılaşabilir.
- Tükenmişlik bir defa değil birden fazla kez meydana gelir.
- Tükenmişlik sadece bireyin kendisini değil aynı zamanda diğer çalışanları da etkileyebilen bir durumdur.
- Tükenmişlik gençlerde yaşlılara göre daha sık görülür.
- Tükenmişliğin seviyeleri farklı olabilir. Bu dereceler hafif düzeyden başlar ileri seviyeye kadar devam edebilir.
- Kadınlar ile erkeklerin tükenmişliği arasında çok fazla fark yoktur.
- Kişisel özellikler tükenmişlik seviyesini belirler (Gilliland, James,1993:537-572).

Tükenmişlik ile ilgili çalışmaların bir kısmında, tükenmişliğin oluşumunda, kişilere karşı ortaya çıkan psikolojik baskılardan çok, hizmet veren ile hizmet alanlar arasındaki ilişkiden meydana gelen baskının etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum çevre etkisi olarak da algılanabilir. Tükenmişliğin bireysel ve fiziksel yorgunluğun ötesinde, iş ve mesleğe ilişkin süreçlerdeki değişimi kapsayan ve çevresel etkilere açık bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Barutçu ve Serinkan, 2008). Çalışanların tükenmişlik karşılaşmasına neden olanlar kimi zaman müşteriler ya da kimi zaman da diğer çalışma arkadaşlarıdır. Çalışma arkadaşı olan kişiler, tükenmişlik ile karşılaşan bireye destek ve yardımcı olabileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilirler. Örnek olarak iş ortamında yenilik yapmak isteyen çalışan diğer çalışanların hedefi haline gelebilir. Eğer çalışan başta yönetim olmak üzere diğer çalışma arkadaşlarının da kendisinin düşüncelerine karşı engel olduğunu hissediyorsa bir süre

sonra tükenme olgusu ortaya çıkmaya başlar (Karadağ, 2013: 28). Bu yaklaşımların çoğunda özellikle iletişim içinde bulunan müşteri ve çalışma arkadaşların öncelikli olarak, aile, arkadaş grubu, okul çevresi gibi diğer faktörlerin ise daha az öncelikli olarak tükenmişlik sendromuna yol açacak nedenleri oluşturdukları söylenebilir.

3.2.3. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler sebebiyle ortaya çıkan tükenmişlik sendromunun oluşmasının belirtileri farklı boyutlarda ve aşamalarda olmaktadır. Tükenmişlik sendromu bireylerde aşamalar şeklinde ortaya çıkmakta ve boyutuna göre etkisini göstermektedir.

Tükenmişlik bir süreç olarak meydana gelir. Belirtiler ortaya çıktıktan sonra süreç yavaş bir şekilde aşamalar şeklinde gelişerek kişinin bütünlüğünü ele geçirir (Ersoy ve Utku, 2005: 44). Ortaya çıkan bu aşamaların farkına varılmazsa ve ortadan kaldıracak önlemler alınmazsa süreç içerisinde artarak devam eder ve en sonunda çalışmada mesleği bırakma, rahatsızlıklar, psikolojik çöküntü ve tüm yaşantıyı etkileyebilecek problemler ortaya çıkabilir. Potter (1995: 1) yaptığı çalışmada çalışma hayatında tükenmişlik yaşayan bireylerin çok az kısmının özel hayatının iyi bir şekilde devam ettiğini tespit etmiştir.

Tükenmişlik sendromu en sade şekliyle kişinin mesleğine olan soğuması, müşterilere karşı olan istek ve duygularda azalma ve başta çalışma ilişkilerinde olmak üzere diğer insanlara karşı olumsuz davranışlarda bulunma durumlarını içermektedir (Cherniss, 1980; Maslach ve Jackson 1981). Tükenmişlik sendromu kişilerin yoğun çalışma temposu içerisinde bir anda değil küçük işaretler vererek başlayan bir durumdur. Potter yaptığı çalışmada (1995:1) tükenmişliğin belirtilerini;

- Engellenme hissi,
- Psikolojik çöküntüler,
- Kendi başına kalma arzusu
- Ortamlardan uzaklaşma hissi,
- Performansta azalma,
- Kötü alışkanlıklarda artış, olarak belirtmiştir.

Tükenmişlik sendromunun belirtileri birbirini etkileyen bir sarmal olarak hareket eder. Tükenmişlik yaşayan bireyle çoğu zaman, iş kariyerinde tatmin olmazlar ve çalışmak onlara aşırı yorgunluk verir. Fakat çalışanlar tarafından bu duyguların ifade edilmesinin zor olması

ve aynı zamanda başlangıç aşamasında önemsenmemesi sonucu tükenmişlik sendromu gelişir (Çam, 1992). Tükenmişlik sektörüne ayna zamanda bir çok sebebin etki edebileceği belirtilerin kişilere göre değişiklik gösterebileceği fakat genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir (Kaçmaz, 2005; Arı ve Bal, 2008; Ardıç ve Polatçı, 2008).

3.2.3.1. Tükenmişlik Sendromunun Fiziksel Belirtileri

Freudenberger ve Richelson (1981: 43) yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik sendromu ile karşılaşanları genel olarak; mesleğe başlangıçlarında yetenekli, özgüveni yüksek, enerjisi fazla, mesleğine karşı hevesli, çalışma süresini kafaya takmayan, her türlü şartta en iyi performansı ortaya koymaya çalışan kişi olarak tanımlamışlardır. Belirli bir süre sonunda bu kişilerin fiziksel durumları yetersiz gelmekte ve bu durum onların tükenmesine neden olmaktadır.

Tükenmişlik sendromunda ilk olarak basit belirtiler ön plana çıkmakta ve zamanla süreç gelişmeye başlamaktadır. Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda başlıca fiziksel belirtileri baş ağrısı, baş dönmesi, yorgunluk, bitkinlik, uyuşmalar, yavaş hareketler, uykusuzluk şeklinde açıklanmıştır. Bu belirtiler ile ilgili olarak gerekli tedbirler zamanında alınmazsa ilerleyen süreçte; kronik rahatsızlıklar, bağışıklık sisteminin zayıflaması, zayıflama veya obezite, solunum yolları hastalıkları, yüksek tansiyon, şeker, migren, kolesterol, kalp krizi, cilt hastalıkları ortaya çıkabilmektedir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Potter, 1995:10; Çam, 1992).

Akbolat ve Işık'ta yaptıkları çalışmada bu belirtilere dikkat çekmiştir. Çalışmalarında tükenmişlik ile karşılaşan kişiler fiziksel olarak bitecekleri için sürekli olarak yorgunluk ve halsizlik içinde olmaktadır. Bu durumlarla birlikte özellikle uykusuzluğun sonucunda dikkat dağılması, baş ağrısı, mide spazmları, yeme bozuklukları, grip gibi rahatsızlıklarda ortaya çıkabilir (Akbolat ve Işık, 2008, s.232).

3.2.3.2. Tükenmişlik Sendromunun Duygusal Belirtileri

Tükenmişlik sendromunun duygusal belirtileri, meydana gelebilecek diğer belirtilere göre daha az dikkat çeken bir yapıya sahiptir. Duygusal belirtiler; kendini ifade edememe, stres, psikolojik kırılma, duygusal çöküntü, çatışma duygusu, acelecilik, pişmanlık, güven kaybı, dış çevreye olumsuz davranışlar, fiziksel bitkinlik, gelecek ile ilgili umutsuzluk, mesleki

bıkkınlık, saygınlığın yitirilmesi, arkadaş çevresi kaybı şeklinde sıralanabilir. Bu belirtiler ile birlikte kişide işten soğuma sonucu işi bırakma ve işe geç kalma olayları da meydana gelebilmektedir (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998).

Tükenmişlik sendromuyla karşılaşan bireylerde psikolojik sorunlar, asabiyet, stres, umutsuzluk ve kendini izolasyona uğramış ve kimsesiz kalmış hissi ile çaresizlik içinde bulunma duygusu tükenmişlik sendromunun en sık ve en önemli belirtileridir. Bu kişilerde aynı zamanda dikkati toplayamama, motive olamama, güven kaybı, duygusallaşma, kendini ortamlardan soyutlama, panik ve endişe, uykusuzluk, ortama adaptasyon zorluğu gibi sorunlarda görülebilir. Tükenmişliğin psikolojik ve duygusal belirtileri zamanla çalışma ortamı ilişkilerine, aile içi ilişkilere yansımakta, kişinin hayatı düzensiz olmaya başlamakta ve hayat düzeni bozulmaktadır. Bu durum kişiyi başarısızlığa götüren en önemli etkenlerdendir.

3.2.3.3. Tükenmişlik Sendromunun Davranışsal Belirtileri

Tükenmişliğin kişilerde meydana getirdiği ve davranışlarına yansıyan belirtiler diğer kişiler tarafından fiziksel ve psikolojik belirtilere göre daha kolay tespit edilebilmektedir. Davranışsal belirtilerin en önemlileri; dış dünya ile çatışma, aile içi huzursuzluk, konsantrasyon eksikliği, öfke yoğunluğu, sinir krizleri, yalnız kalma duygusu, meslekten soğuma, yaptığı işten ve hizmet etmekten mutlu olmama, yaptığı işte kötü performans sergileme, işi yavaşlatma, işte devamsızlıkların artması, daha sık hasta olma, toplumsal olaylardan ve etkinliklerden uzak kalma, fiziksel olarak yorgun olma sonucu müşteriye kötü davranma gibi belirtilerdir. Bu belirtiler özellikle dış çevre ile bağlantılı olduğu için diğer kişiler tarafından daha kolay bir şekilde anlaşılmakta, bireyin iç ve dış dünyasında bazı konuların doğru gitmediğinin farkına varılmaktadır. Bu bağlamda kişilerin davranışsal bağlantıları dışa yansıma sonucu meydana gelmektedir ve başlangıç aşamasında gerekli çözümler üretilmediği takdirde diğer tüm belirtiler gibi daha ciddi sonuçlara neden olabilmektedir. (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Maslach ve Leiter, 1988; Çam, 1992; Potter, 1998).

3.2.4. Tükenmişlik Sendromu Modelleri

Tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılan çalışmalar araştırıldığında farklı tükenmişlik modellerinin ortaya çıktığını tespit edilmektedir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan bu

modellemelerin en önemlileri; Maslach Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheriden Tükenmişlik Modeli şeklinde incelenmiştir. Ortaya çıkan bu modeller tükenmişlik sendromunu farklı boyutları ile ele alarak, oluşum ve gelişim aşamalarına değişik bakış açıları getirmiş çalışmalardır.

3.2.4.1. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Sendromu Modeli

Perlman ve Hartman (1982)'ın ortaya koyduğu model tükenmişlik sendromunu kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayarak ele almış, bilimsel ve duygusal bir odağa sahip bir modeldir. Araştırılan modelde tükenmişliğin üç boyutu, stresin üç önemli aşamasına yansması olarak çalışılmıştır (Aksoy, 2007). Perlman ve Hartman'a göre tükenmişlik sendromunu üç alt birime ayırmak mümkündür. Çalışma üretkenliğinin düşmesi, duygusal veya fiziki tükenmişlik ile duyarsızlığı da kapsayan birimlerin duygusal anlamdaki strese tepki olarak meydana çıkması olayıdır. Bu davranış ve tutum bazında ortaya çıkan tepkiler, Perlman ve Hartman'a göre, kişisel özelliklerin ve kişinin çevresinin tükenmişliğe rastlamada çok önemli ve es geçilmemesi gereken bir parametredir.

Perlman ve Hartman tarafından yapılan araştırma modeli kişilerin algılarına önem vermektedir. Modelde tükenmişlik sendromu stresin ortaya çıkması sonucu kişinin bu duruma verdiği cevabın yansması olarak ortaya konulmuş, bireylerin tükenmişlik algısı ile ilgili kişisel ve dış çevre değişkenleri tanımlanmıştır. Modelde kişilerde meydana gelen stresin en önemli üç kesiti; yorgunluk, fiziksel eksiklikler, duygusal yoksunluklar ve duygusal odaklanmalar olarak tanımlanmış ve bu durumların tükenmişlik ile ortak bir yansıma şeklinde hareket ettiği tespit edilmiştir (Sürgevil, 2006).

Pearlman ve Hartman yaptıkları çalışmada; stres sonucu kişilerde meydana gelen duygusal ve fiziksel sorunların tükenmişliği arttırdığı, kişinin meydana gelen gelişmenin farkına varmadan olayı normal bir psikolojik olaymış gibi algıladığı açıklanmıştır. Stres sonucu kişilerde meydana gelen tükenmişliğin semptomları şu şekilde açıklanmıştır;

- Fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme).
- Kişilerin hareket ve duyguları üzerindeki gelişmeleri (duygusal tükenme).
- Semptom olarak kişilerin davranışları üzerinde meydana gelen gelişmeler.

3.2.4.2. Meier Tükenmişlik Sendromu Modeli

Meir'in tükenmişlik sendromu modeli özünde, Banadura'nın çalışmasından etkilenecek ortaya koyduğu tükenmişlik kavramının farklı yönleri ele alına yeni bir yaklaşım ortaya koyan çalışmadır. Yapılan araştırmada tükenmişliğin kişilerin mesleklerindeki anlaşılabilir olayların, kontrol edilebilir durumların ve kişisel yeterliliklerin ortadan kalkmaya başlaması nedeni ile başarı ve gelecek ile ilgili beklentileri ile ilgili bir durum olarak ifade edilmiştir (Başören, 2005). Bandura yaptığı çalışmada (1993) amacının bilincinde olan bireylerin, hayatlarını etkileyebilecek durumlar üzerinde kontrol sahibi olabileceklerinin bilincinde olduklarını ve bu durum için gerekli davranışları sergilemeye başladıklarını belirtmiştir. Özyeterlilik (self-efficacy) veya kendini yeterli hissetme olarak isimlendirilen modelin özünde kişinin istenilen hedeflere ulaşabilmek için ortaya koyacağı davranışlar için yeterlilik düzeyi vardır. Yapılan çalışmada tükenmişliği dört önemli konu üzerinde vurgulamıştır.

- Kişinin Pekiştirme Algısı: Kişisel beklentilerin özellikle iş ile ilgili olan kariyer hedeflerinin temelinde açık ve gizli amaçların karşılanabilme düzeyi vardır. Meier (1983) çalışmasında kişisel beklentilerin meydana gelmemesi durumunda meslektan soğuma başlamakta ve bu durum zamanla tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır. Bu durum kişiden kişiye değişmekte bu sebepten dolayı tükenmişliğin sonucu da herkeste farklı yaşanmaktadır.
- Kişinin Sonuç Algısı: Meier (1983) yaptığı araştırmada kişilerin sonuç beklentilerini meydana getiren hareketler ile ilgili ana konuları sonuç algısı altında açıklamıştır. Sonuç algısının temel farkı, pekiştirme algısı ile sonuçların hedefleri karşılayıp karşılamadığı ve hangi davranışların sonucu etkilediği durumu vardır. Sonuç algısı amaca ulaşmak için yapılan davranışların sonucu etkileme düzeyi olarak tanımlanmaktadır.
- Kişinin Yeterlilik Algısı: Kişinin gelecek ile ilgili yeterli olma beklentisi, hedeflenen neticelerin elde edilmesi için mevcut kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Kişinin hedefleri için yeterli olma düzeyi ve algısı, başarılı davranışları ve bu davranışların sonuçlara etkisi ile önemlidir. Eğer kişide hedefleri gerçekleştirmek için gerekli bireysel yeteneğin olmadığı düşüncesi varsa o kişide zaman içerisinde tükenmişlik başlamaktadır.

- Kişinin Dış Dünya ile İletişim Süreci: Dış dünya ile iletişim süreci tükenmişliğin en geniş ve önemli aşamasıdır. Bu aşamada bireyin beklentileri nasıl algıladığı, devam ettirdiği ve düzenlediği ile ilgili konular yer almaktadır. İletişimin temelinde olan bireyin diğer sosyal gruplar, işletme yapıları, kişisel inançları ve diğer ifadeyle hareketleri konuları adlandırma aşamalarını belirtmektedir.

3.2.4.3. Suran ve Sheriden Tükenmişlik Sendromu Modeli

Suran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modeli; gözlemlere ve kişisel deneyimlere dayanmakta ve aynı zamanda Ericsson'un kişisel gelişim kuramının temelini almaktadır. Erken ve orta yaş aşamasındaki gelişmelerin aynı özellikler ile dört aşamada ayrıntılı olarak araştırılmıştır. Suran ve Sheridenin modelinin aşamaları şu şekildedir;

1. Aşama: kimlik, rol karmaşası,
2. Aşama: yeterlilik, yetersizlik,
3. Aşama: verimlilik, verimsizlik,
4. Aşama: tekrar meydana gelme, umutsuzluk.

Suran ve Sheridan (1984)'nın yapmış olduğu çalışmada aşamaları kişinin elli yaşına kadar olan ilerleme sürecini ele almakta ve kişinin yaşadığı olayların tükenmişlik ile olan ilgisini ortaya koymaktadır. Modele göre tükenmişlik elli yaş üzerinde de görülebilir fakat bu olayın meydana gelem olasılığı düşük olduğu için aşamalarda ele alınmamıştır.

3.2.4.4. Cherniss Tükenmişlik Sendromu Modeli

Cherniss (1980) ise tükenmişliği; modelinde zaman içerisinde gelişen bir olaylar zinciri olarak ele almaktadır. Yapılan araştırma sonucu elde edilen modelde tükenmişliğin iş stresine karşı olduğu ve zaman içerisinde ortaya çıkan semptomlar ile işi bırakmaya kadar gittiği belirtilmiştir.

Yaptıkları çalışma ile yaklaşık 40 sene önce tükenmişlik sendromu literatürüne büyük katkılarda bulunan Cary Cherniss, tükenmişlik sendromu ile alakalı modelinde iş yaşamına ait strese karşın gösterilen tepkilere bakarak modelini şekillendirmiştir. Cherniss çalışma yaşantısında bireyin sorumluluklarının artması sonucu stres düzeyinde orantılı olarak artacağını ifade etmiştir. Ortaya çıkan durum sonucunda çalışma hayatında kişi aynı ortamda

olduğu diğer kişilere olumsuz davranmaya başlayabilir, bireyin kendisi iş tatminsizliğine uğrayabilir ve sonuçta birey azalan iş motivasyonu ile karşı karşıya kalabilir, aynı zamanda çalışma hayatına dair amaçlarının azalması gibi bir durum ortaya çıkabilir. Modelde tükenmişlik sendromu genel olarak, çalışanın yaptığı meslekte meydana gelen sorunlara bir tepki olarak mesleğe karşı davranış ve hareketlerde olumsuz durumların görülmesi, müşterilere karşı ilginin azalması, diğer insanlara karşı dış tepkilerin ve çatışmanın artması, yenilikçilikten yoksun kalmak, katı duyguların artması ve yaratıcılığın ortadan kalkması sonucu düşük performans sonuçlarının ortaya çıkması şeklinde ifade edilmektedir (Tümekaya, 2000).

Cherniss'in modelinde tükenmişlik sendromuna yol açan stres kaynaklarını, aşırı iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişkilerin sonuçları, örgütsel açıdan belirlenmemiş hedefler, örgüt içinde hedeflere ne kadar ulaşıldığının ölçümünde meydana gelen eksiklikler, hayattan mutlu ve tatmin olma, mesleki kariyer planlaması gibi kişisel farklılıklar açıklanmıştır. Aynı zamanda yapılan araştırmada meydana gelen örgütsel çatışmaların ve olumsuz çalışma ilişkilerinin tükenmişliği artırdığı ve kişilerin rol düzenlerinde tükenmişliği artırıcı yönde etkilerde bulunduğu açıklanmıştır. Cherniss araştırmasında tükenmişliğin özellikle hizmet sektöründe çalışanların müşteri, örgüt içi ve yönetim ile ilgili karşılaştıkları olumsuzluklardan kaynaklandığını ifade etmiştir.

3.2.4.5. Pines Tükenmişlik Sendromu Modeli

Bu modelde ise tükenmişlik, kişileri hissi açıdan yıpratıcı ve üzen ortamların kişi üstünde yarattığı fiziki, hissi ve zihni bitmişlik hali olarak tanımlanmıştır. 1988 senesinde Aranson ile Pines tarafınca öne sürülmüş tükenmişlik sendromu modeli Maslach Tükenmişlik Model'inden daha sonra yapılmış çalışmalarda çok yaygın olarak kullanılmakta olan ikinci bir model şeklinde literatürde kabul edilmiştir.

Pines tükenmişlik sendromu modelinde; mesleki tükenmişliğin sadece idealleri olan güdülenme duygusu yüksek bireylerde ortaya çıktığını açıklamış ve bu duygulara sahip bireylerin mesleki kariyer hedeflerinin yüksek, duygusal baskılarının fazla ve uzun aşamalı meydana geldiğinden stres, uzaklaşma, endişe ve psikolojik bozukluk gibi durumları da yüksek seviye de bulunmaktadır (Çapri, 2006).

Pines'in modelinde özellikle çalışma yaşantısı içerisinde örgüt yapısında ortaya çıkan iş stresin boyutunun yüksek olması ve örgüt yapısının ödül boyutunun düşük olması durumlarında yaşanan başarısızlık ve tatminsizlik duygusunun tükenmişlik sendromuna yol açan en önemli nedenlerden olduğunu belirtmiştir. Bir kez tükenmişlik yaşandığında motivasyon düzeylerinin azalarak kimi kişilerde mesleği bırakma veya meslek değişikliği ile sonuçlanabildiği de modelde açıklanmaktadır (Oruç, 2007). Pines, araştırmasında tükenmişlik; fiziksel, psikolojik ve duygusal açıdan yorgunluk sendromu olup, tükenmişliğin temelinde bireye uzun süreli stres yapan çalışma ortamı bulunmaktadır. Bu şekilde stres yaratan çalışma ortamları öncelikli olarak güdüleme seviyesi fazla olan çalışanları tükenmişlikle karşılaştırmaktadır (Şanlı ve Akbaş, 2008).

3.2.4.6. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Sendromu Modeli

Edelwich ve Brodsky'e (1980) ortaya koyduğu tükenmişlik sendromu modelinde, özellikle müşteriye yüz yüze temasta bulunan hizmet sektörü ağırlıklı işlerde çalışan kişilerde, çalışma ilişkilerinin bir yansıması olarak meydana gelen enerji ve hedef azalmasıdır. Tükenmişlik sendromunu ortaya çıkaran çalışma ortamı olarak; çok fazla kişiye yani müşteriye hizmet sunma sonucu aşırı iş yükü, ücret tatminsizliği, uzun çalışma saatleri ve hizmet verilen müşterilerin olumsuz tutumları sayılabilmektedir. Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin art arda meydana gelen basamaklar sonucu zamanın alan bir aşama olduğunu ifade etmişlerdir. Tükenmişlik sendromunun ilerleme aşaması olarak açıklanan basamaklar temel olarak, ideallerin yoğunluğu, sakinlik, engellenme olarak açıklanmıştır.

Edelwich ve Brodsky yaptığı çalışmaya göre tükenmişlik fazla iş yükü, tatmin etmeyen ücret, uzun çalışma süreleri, müşterilerin yapılan işten bir türlü mutlu olmaması gibi nedenler sonucunda meydana gelir. Bu durumlarla birlikte bireysel hedefler ile kişinin içinde bulunduğu durum arasındaki farklılıklar, yönetimden kaynaklanan zorluklar bireylerde tükenmişliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Özgen, 2007). Modelde yapılan araştırmaya göre kişi övgü ve takdir beklerken, gerçekte bağdaşmayan yargılar, katı davranışlar ve hedefler ile ilgili problemler yaşayabilir. Bu şekilde bir olay içerisinde kalan kişi yaptıklarının ve çalışmasının karşılığını göremediği için zaman içerisinde hayal kırıklığına uğrayabilir. Sonuç olarak kişiler bu süreçlerle birlikte tükenmişliğin ilk aşaması olarak görülen durgunluk aşamasına girer. Durgunluk aşaması genel olarak çalışmaya başladıktan bir yıl sonra kişilerde görülmeye başlar.

3.2.4.7. Maslach Tükenmişlik Sendromu Modeli

Maslach ve Jackson tükenmişlik sendromunu; aşırı baskı, stres ve çalışma ortamlarında uzun süre diğer insanlar ile çalışan veya hizmet sunan kişilerde genel olarak meydana gelen duygusal yönden bir tükenme olayı olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında tükenmişlik, toplumsal töreleri yerine getirmeme sendromudur. Bu nedenle tükenmişlik sendromu konusunda önemli bir araştırmacı olarak kabul edilen Maslach, tükenmişliği temel olarak stres ve baskı ile bağdaştırmıştır. Maslach'ın tükenmişlik çalışmaları, literatürde birden fazla boyutlu tükenmişlik modeli veya üç boyutlu tükenmişlik modeli olarak yer almıştır. Günümüzün şartlarına en uygun olan ve en sık kullanılan tanımlamayı yapan Christina Maslach tükenmişliğin tespit edilmesinde sıklıkla kullanılan ve kendisi tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni (Maslach Burnout Inventory – MBI) geliştirmiştir (Polatçı, 2007: 34).

Maslach, tükenmişlik kavramını duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç farklı boyutta ele alarak durumu derinlemesine ve çok boyutlu olarak araştırmaya çalışmıştır. Duygusal tükenme boyutunda, bireyin diğer insanlarla kurduğu iletişim nedeniyle ruhen yıpranması duygusunu yaşamasıyken duyarsızlaşma boyutunda, bireyin hizmet ettiği ya da birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz duygular beslemesi ve onlara karşı anlayışsız davranmasıdır şeklinde açıklamada bulunmuştur. Düşük kişisel başarı hissi ise, bireyin işe karşı olumsuz duygular beslemesi sonucunda başarıya ulaşma duygusunda azalma yaşamasıdır (Polikandrioti, 2009). Modelde tükenmişlik sendromu, çaresizlik ve iş tatminsizliğinden ayrı olarak, fiziksel tükenme, uzun süreli yorgunluk, umutsuzluk hisseleri, negatif kişisel algılar, işten soğuma ve diğer kişilere yönelik olumsuz tutumlar geliştiren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir olay olarak açıklanmıştır (Demir, 2010).

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin özellikle cinsiyet, sosyal ve ekonomik konular ile kültürel farklılıklar içermesi nedeniyle bazı tutumları tam olarak açıklayamadığı, Amerika kültürüne yatkın olduğu fakat diğer kültürleri tam olarak ifade edemediği yönünde eleştirilmektedir. Maslach'ın araştırmaları sonucu elde ettiği modelde tükenmişlik çok boyutlu olarak, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olmak üzere üç boyutta açıklanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Modelde belirtilen boyutlar;

- Duygusal tükenme: Kişinin ortaya koyduğu meslek nedeni ile bireye aşırı yüklenme sonucu meydana gelen tüketilmiş olma duygusudur.

- Duyarsızlaşma: Çalışanın müşterilere karşı hislerinden uzak bir şekilde duygusuz şekilde hareketler ortaya koymasidir.
- Kişisel başarı: Kişisel başarı; sorunların üstesinden gelebilme ve sorunları çözebilmek, mesleki kariyerlere ulaşabilmek için kendini yeterli düzeyde göre olarak açıklanmaktadır. Bireysel başarının düşük düzeyde olması kişinin kendisini mesleğinde yetersiz şekilde algılamasıdır.

3.2.5. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Bireyde meydana gelen tükenmişliğin ön belirtileri ilk başta fark edilip gerekli önlemler alınmazsa zaman içerisinde şiddetinde yükselmeler ortaya çıkar ve kişi tükenmişliğe yakalanmış olur. Başlangıç noktasında ilk olarak fiziksel belirtiler daha sonra güven duygusunda kayıp ve çatışma olarak başlayan belirtiler, sonraki aşamalarda daha şiddetli etkiler olarak kişiyi etkilemekte ve bazı zamanlarda kişinin intihar etmesi ile sonuçlanabilir (Koyuncu, 2001:355). Başlangıç aşamasında çok önemsiz belirliler zamanla birlikte kişinin kendisinden çok, ailesini, çevresini ve çalışma arkadaşlarını etkileyen sonuçlar meydana getirir, en sonunda da toplumsal bir sorun şekline dönüşür.

Yapılan çalışmalarda tükenmişlik sendromunun hem kişisel hem de toplumsal seviyede önemli sonuçlarının olacağını göstermekte olup, süreç içerisinde bireyin sağlığının bozulması, toplumsal yapının kötüye gitmesi, mesleği ile ilgili sorunlar yaşaması, meslek değıştirme gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olur (Aslan ve Özata, 2008). Tükenmişlik, kişilerin bireysel olarak yaşadıkları bir durum olmasına rağmen, iş hayatında performans düşüklüğü meydana getirmektedir. Bunun yanında çalışılan kurumun etkililik ve rantabilitesini negatif bir şekilde etkileyebilmektedir. Tükenmişlik halinin hem kişi için hem de örgüt için çok etkili sonuçları bulunmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkardığı olumsuz durumları bireyin kendisini etkileyen sonuçlar ve içinde bulunduğu örgüt ile toplumun yapısını etkileyen sonuçlar olarak iki başlık şeklinde incelenmesinde fayda vardır.

3.2.5.1. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik sendromu ile karşılaşan kişi öncelikli olarak bu durumdan fiziksel olarak etkilenmeye başlar. Tükenmişlik sendromu bireyi fiziksel anlamda yorar ve yorgun kılar. Bireyde zaman içerisinde kronik hale gelen yorgun olma hissi beraberinde bu yorgunlukla

ortaya çıkan gergin olma durumu kişinin aynı zamanda birtakım hastalıklara yakalanabilme ihtimalini artırıp, yakalanmış oldukları hastalık ve rahatsızlık hallerinin uzun zaman zarfı içinde geçmemesine sebebiyet vermektedir. Kişinin yaşam enerjisinde ki azalma tükenmişlik sendromunun en ciddi ve belirgin sonucu olarak şekillenir.

Tükenmişlik sendromu geçiren bir kişinin fiziksel sorunlar karşısında savunması düşüktür. Kişide duygusal bozulmaların ve umutsuzlukların başlaması yakındır. Fiziksel bozukluklar ile duygusal bozukluklar bir arada görülebilir. Kişide fiziksel tükenme ile birlikte uykusuzluk, yorgunluk ve bitkinlik durumları vardır. Zaman içerisinde bu sendromlar nezle, baş ağrısı, kalp spazmı ve mide ağrısı gibi fiziksel durumlara dönüşür. Birey için sabah işe gitmek, güne başlamak anlamsız ve sıkıcı gelir. Devam eden süreç sonunda duygusal bozulmalar ile birlikte uyku problemleri de başlar, kişi uykularında kabus görmeye başlar. Meydana gelecek umutsuzluk anlarında bile kişide büyük bir öfke ortaya çıkabilir. Zamanla bu durum kişide takıntıların ortaya çıkmasına neden olur. Birey etrafından uzaklaşır ve etrafında kendisine yardım etmek isteyen kişilere karşı olumsuz hareketlerde bulunur (Dolu, 1997:78).

Kişisel bazdaki tükenmelerin zihinsel anlamda rahatsızlıklara da yol açabildiği belirtilmektedir. Bireysel saygınlık azalması, stres hali, depresyona girmek, tasalanmak gibi zihinsel sağlık açısından negatif etkiler üstünde durulmuştur (Maslach, Schaulefi, vd. 2001). Duygu anlamında tükenmişlikteki artma kişinin olduğundan daha da çok duyarsız olmasına sebebiyet vermektedir (Eren ve Durna, 2006).

3.2.5.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sonuçları

Tükenmişlik sendromu bireyin kendisinde ortaya birtakım olumsuzlar çıkardığı gibi bireyin içinde bulunduğu örgüt ve toplum yapısında da negatif sonuçlar çıkarabilir. Birey zamanla kendini çalışma ortamından soyutlar, işe gitmemek, işten çıkmak eğiliminde bulunabilir. Tükenmişlik sendromu ile ortaya çıkan duygusal yapıya uğrayan çalışan kişiler bu süreçte çalışma ortamındaki düzeni sabote etme ya da kişisel çatışmalar çıkarma gibi sebeplerle çalışma ortamına ait negatif tesirleri bulunmaktadır (Arı ve Bal, 2008). Ortaya çıkan bu durumlar örgüt yapısını etkileyeceğinden örgütlerin çalışan değiştirme hızlarını arttırırlar, bu durum örgüt ve kurumların maliyet durumlarını kötü yönde etkiler ve de örgütsel verimliliği azaltır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenmişliğin örgütsel sonuçları içinde özellikle, işini düzgün yapmama ve yavaş yapma hareketleri, işe geç gelme veya hiç bilgi vermeden sebepsiz gelmeme, iş yerinde sık sık rapor alma, örgütsel bağlılığın zayıflaması olarak ortaya çıkar. Bu durumlar ile birlikte çalışanın performansında meydana gelen performans kayıpları, mesleki tatminsizlikler, mesleki bıkkınlık, huzursuzluk, meslek değiştirme eğilimleri, işinde risk ortaya çıkarma eğilimleri, müşterilere karşı tutarsız davranışlar da ortaya çıkmaya başlar. Kişide ortaya çıkan eğilimler nedeni ile iş sağlığı ve güvenliğinde sıkıntılar yaşama, dış çevre ile insani ilişkiler kuramama, aile ve özel yaşantısında problemler yaşama meydana gelen diğer sorunlardır (Özler, 2010: 299). Kişinin mesleğinde meydana gelen tükenme olayı kişinin işine karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemekte, meslekten soğumakta, iş ile ilgili yapması gerekenleri yapmama ve mesleki birikim ile becerilerini diğer çalışanlar ile paylaşmama eğilimi ortaya çıkmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Tükenmişlik sendromuna uğrayan kişinin örgüt içerisindeki bu olumsuz durumu sonucunda çevresi ve ailesi de ciddi derecede etkilenir. Zamanla aile içi çatışma artar, kendisini çevresinden uzaklaştırır, ücret ve iş kaybı ile birlikte ortaya çıkan gelir azalması sonucu hayat standartları düşer ve kişi toplumsal açıdan ciddi bir uzaklaşmaya uğrar. Bu durum toplumun bireyi kaybetmesi dışında, o bireyden elde edeceği marjinal verimi de kaybetmesine yol açar.

3.3. TÜRK GÜVERTE ZABİTLERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Diğer çalışma alanlarına göre, kendine has özellikler taşıyan denizcilik sektöründe görev yapan güverte zabitleri açısından örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu kavramları, çalışma ilişkileri açısından önemli bir konumda bulunmaktadır. Güverte zabitlerinin hem çalışan hem de idareci konumları nedeni ile zaman içerisinde ortaya çıkabilecek örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu, olgularının etkileri çok yönlü olmakta ve işlevsel sisteme ciddi boyutta zararlar verebilmektedir. Her iki kavram güverte zabitanın kendisine zarar vermesi kadar, ciddi disiplin isteyen ve önemli riskleri beraberinde taşıyan gemi içi örgütsel sistemde de ciddi sorunlar ortaya çıkarabilmektedir.

3.3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmaya araştırma verilerinin sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi için bazı sınırlamalar getirilmiştir. Araştırmaya getirilen bu sınırlamalar;

- Alan araştırmasının evren boyutu Türk güverte zabitleri ile sınırlandırılmıştır
- Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi, veri toplamada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile sınırlıdır.
- Alan Araştırmasına katılan katılımcıların veri toplamada kullanılan önermelere vermiş oldukları yanıtlar doğru ve samimi olarak verildiği kabul edilmiştir.
- Araştırmanın ana konusunu meydana getiren örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu konuları kişilerin şahsi algılarına göre çeşitlilik gösterebileceğinden ana durumun sübjektif bir noktada olduğu unutulmamalıdır.

3.3.2. Araştırmanın Yöntemi

Alan araştırmasında nicel araştırma yöntemi benimsenmiş, gerekli verilerin toplanabilmesi için “anket” yöntemi tercih edilmiştir. Alan araştırmasında kullanılan veri toplam araçları, daha önce kullanılmış ve güvenilirlik ölçümleri geçerlilik kazanmış araçlardır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde ankete katılan güverte zabitlerinin demografik yapısı hakkında bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümünü ise güvenilirliği ve geçerliliği önceden kanıtlanmış, literatürde kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümü için likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert ölçek; “Hiçbir zaman”, “Çok Nadir”, “Bazen”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” önermelerinden meydana gelmektedir.

3.3.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Maslach tükenmişlik ölçeği, C. Maslach ve S. E. Jacksin tarafından uyarlanmış ve literatürde tükenmişliği ölçülmesinde önemli bir araç olarak kabul görmüştür. Maslach Tükenmişlik ölçeği toplam 22 önermeden meydana gelmekte ve üç alt bölümden oluşmaktadır.

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

- Maslach tükenmişlik ölçeğinin 5, 10,11, 15 ve 22nci maddelerini oluşturan toplam beş madde Duyarsızlaşma (Depersonalization) (DU) boyutunu ölçmek için oluşturulmuştur.
- Maslach tükenmişlik ölçeğinin 4,7,9,12,17,18,19 ve 21nci maddelerini oluşturan toplam sekiz madde Kişisel Başarı (Personel Accomplishment) (KB) hissini ölçmek için oluşturulmuştur.

Ergin tarafından (1992) Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik ölçeği için, Çam (1992) tarafından güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve Izgar (2001) tarafından yorumlamak amacıyla puanlama ölçeği oluşturulmuştur. Maslach Tükenmişlik ölçeği ile ilgili yapılan tüm bu çalışmalar ölçeğin çalışanlarda tükenmişlik düzeyini ölçmek için güvenilir ve geçerli düzeyde kullanılabilecek seviyede olduğunu göstermiş, literatürde kullanılmaya başlanılmıştır. Maslach Tükenmişlik ölçeği değerlendirilirken Izgar (2001) tarafından oluşturulan toplam puan ve alt puan ölçekleri kullanılmaktadır. Izgar tarafından oluşturulan Maslach Tükenmişlik ölçeği değerlendirme puanları Tablo 3.1 de verilmiştir.

Tablo 3.1: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu.

TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ		YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Duygusal Tükenme	DT	27 VE ÜZERİ	17-26	0-16
Duyarsızlaşma	DU	13 VE ÜZERİ	7-12	0-6
Kişisel Başarı	KB	0-31	32-38	39 VE ÜZERİ

Kaynak: Izgar (2001:90)

3.3.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel yapı içerisinde bulunan çalışanların sessizlik sebeplerini ve sonuçlarını belirlemek için uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği, Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5 farklı alt bölümden meydana gelmekte ve örgütsel sessizliğin alt boyutları da ölçekle birlikte incelenmektedir. Ölçeğin alt boyutları ise;

- 1 ile 12nci maddeye kadar olan kısım örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerine yönelik nedenleri ortaya koymaktadır.
- 13 ile 17nci maddeye kadar olan kısım örgütsel sessizliğin işle ilgili konularına yönelik nedenleri ortaya koymaktadır.

- 18 ile 21nci maddeye kadar olan kısım tecrübe eksikliği ile ilgili konuların nedenlerini ortaya koymaktadır.
- 22 ile 25nci maddeye kadar olan kısım izolasyon korkusu ile ilgili konuların nedenlerini ortaya koymaktadır.
- 25 ile 28nci maddeye kadar olan kısım ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili nedenleri ortaya koymaktadır.

3.3.3. Araştırmanın Güvenirliği

Alan araştırmasında kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik ölçeğine yönelik anketin bölümlerine yönelik güvenilirlik testi SPSS 16.0 programı kullanılarak yapılmış ve ölçeklerin Cronbach's Alfa güvenilirlik düzeyleri ölçülmüştür. Alan araştırması anketinin önermeleri için güvenilirlik açısından elde edilen verilerin 0,5 anlam düzeyi üzerinde elde edilmiş ve ölçek uygulanmak için güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik düzeyleri Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2: Anket Bölümleri Güvenilirlik Düzeyleri.

ANKET	BÖLÜM	CRONBACH'S ALFA
MTE	2NCİ BÖLÜM (1-22 Md)	0,878
	Duygusal Tükenme	0,792
	Duyarsızlaşma	0,854
	Kişisel Başarı	0,832
ÖSÖ	3NCÜ BÖLÜM (1-28 Md)	0,868

3.3.4. Araştırmanın Evren Ve Örneklem Boyutu

Alan araştırması için veri toplama aracı olarak tasarlanan anket formunun evren boyutunu Türk gemi zabıtları oluşturmaktadır.

Araştırmada uygulanmak için hazırlanan anket formu Google Formlar sistemine yüklenmiş, online olarak internet üzerinden yapılan çalışmada 405 anket geri dönüş yapmıştır. Çalışmanın evren boyutunu oluşturan 17334 kişi için, 405 örneklem üzerinde yapılan çalışmada, 0,95 güvenilirlik düzeyi ve %4,81 (+/-) kabul edilebilir sapmaya karşılık geldiği elde edilmiş, elde edilen veriler değerlendirme için yeterli bulunmuştur.

3.4. SPSS PROGRAMI

3.4.1. Spss Tanımı

SPSS, İngilizce açılımı Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) olan ve Sosyal Bilimler başta olmak üzere Eğitim Bilimleri, Sağlık Bilimleri ve Fen Bilimleri alanlarında, ayrıca kurum ve kuruluşlar tarafından Pazar araştırması yapmak amacıyla da sıklıkla kullanılan bir bilgisayar programıdır. Program Windows ve Mac bilgisayarlarda çalışmaktadır ve Microsoft Excell programına benzer bir görünüme sahiptir.

SPSS programı başta anket analizleri olmak üzere sağlık bilimleri ve fen bilimleri alanlarında da elde edilen bazı ölçümlerin analiz edilmesi için kullanılır. Verilerin sayısal olarak dağılımlarının (adet bazında)belirlenmesinde frekans analizi kullanılır. Elde edilen verilere ilişkin ortalama, standart sapma, mod, medyan gibi değerlerin hesaplanmasında ise tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılır. Frekans analizi ile tanımlayıcı istatistikler temel analizler olup kolaylıkla yapılabilmektedir. Karşılaştırma ya da ilişki analizleri parametrik ve non parametrik adında iki grup altında toplanır. Parametrik ya da non parametrik analizlerin kullanıp kullanılmayacağı belirli kriterlere bağlıdır. Bu kriterlerin başında verilerin normal dağılıma uygun olup olmaması ve homojen olup olmaması gelmektedir. Normal dağılım ve homojenlik kavramları istatistiksel bilgi gerektirmektedir. Ancak kısaca anlatmak gerekirse; 1,2,1,3,1,2,2,3 şeklindeki bir veri seti normal dağılım gösterir, 1,6,2,1,8,2 şeklinde veri seti ise normal dağılım göstermez diyebiliriz. Kısacası normal dağılım/homojenlik, veri setimizdeki verilerin birbirlerine ne kadar yakın ya da uzak olduğunu, bir başka deyişle ne kadar dağınık olduğunu ifade eder. Frekans ve tanımlayıcı istatistiklerle kıyaslandığında, parametrik testler olan Independent t test (Bağımsız Örneklem t test), One Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve bunların non parametrik karşılığı olan Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis H testi ise kısmen de olsa uzmanlık gerektirmektedir. Bu analizler 2 ve ya daha fazla gruba ait olan ortalamaların/sıra ortalamalarının karşılaştırılması için kullanılır. Karşılaştırma analizlerine ek olarak regresyon ve korelasyon gibi ilişki analizleri de SPSS programında yapılabilmektedir. Regresyon analizleri sadece normal dağılım gösteren verilere uygulanırken, korelasyon analizi hem normal dağılım gösteren hem de normal dağılım göstermeyen verilere uygulanabilmektedir (<http://www.akademidestek.com/blogicerik/spss-nedir-ne-ise-yarar-1>).

3.4.2. Spss Analizleri

3.4.2.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan bir istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile $+1$ ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler almakla birlikte, korelasyon kat sayılarında $0,00$ ile $0,25$ arası değer 'çok zayıf', $0,26$ ile $0,49$ arası değer 'zayıf', $0,50$ ile $0,69$ arası değer 'orta', $0,70$ ile $0,89$ arası değer 'yüksek', $0,90$ ile $1,00$ arası değer ise 'çok yüksek' olduğu ifade edilir. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (<http://spssistatistik.net/spss-korelasyon-analizi/>).

3.4.2.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir. Örneğin "yemek yeme" ile "kilo alma" arasındaki ilişki regresyon analizi ile ölçülebilir. Korelasyon analizinde ise iki değişkene arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Örneğin, horozların sabah ötmeleriyle, güneşin doğması arasında kusursuz doğrusal pozitif korelasyon ilişki vardır. Ancak bu ilişki güneşi horozların doğmasını sağladığını göstermez. Günlük hayatta da iki değişken arasındaki güçlü ilişkileri sürekli olarak neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlamak eğilimi hakimdir. Analistler patronların önüne sayfalar dolusu veriyi yığarlar. Ancak bu basit ayrımın yapılmaması hatalı kararların alınması ve kaynakların boşa harcanmasına yol açar.

Lineer regresyon, aralık-oran değişkenleri üzerinde gerçekleştirilen bir analiz türüdür. İkili regresyonda, araştırmacı, bağımsız değişken X hakkında sahip olduğu bilgilerden hareketle bağımlı değişken Y 'yi tahmin etmeye çalışır. Örneğin eğitim yılı sayısına dayalı olarak katılımcının mesleki prestiji puanlanmaktadır. eğitim yılının, katılımcının mesleki prestij puanının etkileyip etkilemediği ikili regresyonla araştırılırken Eğitim yılı bağımsız (X) , Mesleki prestij puanı ise ,bağımlı (y) değişkeni olarak alınır.

Çoklu regresyonda ikili regresyondan farklı olarak bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin toplu etkisi araştırılır. Burada da ikili regresyonda kullanılan mönülerden yararlanılır. Ancak Independent(s) penceresine birden fazla değişken girişi yapılır. Örneğin;

Öğrenme, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Koordinasyon değişkenlerinin Yenilikçi İş Davranışına etkilerini araştırırken çoklu regresyon kullanılmalıdır. Burada *Yenilikçi İş Davranışı* bağımlı diğerleri ise bağımsız değişken olarak alınmalıdır (<https://spssiletezeanalizleri.wordpress.com/regresyon-korelasyon/>).

3.4.2.3. Varyans Analizi

Varyans analizi (ANALYSIS OF VARIANCE), normal dağılım gösteren bağımlı ya da bağımsız toplumların ortalamalarına ilişkin hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan bir analiz yöntemidir. Varyans analizi (ANOVA), k gruptan ($k > 2$) elde edilen veri setinde incelenen değişkene ait olan genel varyansı (genel değişimin), bu değişime katkıda bulunan öğelerine ayırarak analiz etmeyi sağlayan bir yöntemdir. Varyans analizi veri yapısına bağlı olarak çok değişik işlevler yerine getiren bir yöntemdir. Veri yapısına ve çalışma dizaynına göre değişik modeller içerir. Bu derste tek yönlü varyans analizi incelenecektir.

Tek Yönlü Varyans Analizi, bağımsız $k > 2$ gruplu bir çalışma dizaynında, incelenen bir değişkene ait elde edilen verilerin analizinde yararlanılan bir yöntemdir. K bağımsız örneklem varyans analizi olarak tanımlanabilmektedir.

Bağımsız örneklerde t testinin ikiden fazla grup için genellenmiş bir şekli denilebilir (http://eczacilik.anadolu.edu.tr/bolumSayfalari/belgeler/ecz2014%2011_20140527094539.pdf).

4. BULGULAR

4.1. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Alan araştırmasında örnekleme uygulanan anket formları değerlendirilmeye alınmıştır, Google Formlar sisteminden 405 anket üzerinden elde edilen veriler önce excel formuna veri girişi yapılmış, excel formu daha sonra SPSS 16 (Statistical Packages for Social Sciences) veri analiz programına aktarılmıştır.

SPSS dosyasına girilen veriler yeniden sayısal olarak kodlanarak araştırmada kullanılacak istatistiki analizlerin yapılmasına uygun şekle getirilmiştir.

Verilerin öncelikli olarak frekans dağılımları ve crosstabları elde edilerek, anket üç boyut altında değerlendirilmeye alınmıştır.

4.1.1. Katılımcıların Demografik Yapısı

Elde edilen verilerin analizi sonucunda değerlendirmenin ilk bölümünde ankete katılan katılımcıların demografik yapısı incelenmiştir.

Ankete toplam 405 kişi katılmış olup, değerlendirmeye tüm anketlerin sonuçları dahil edilmiştir.

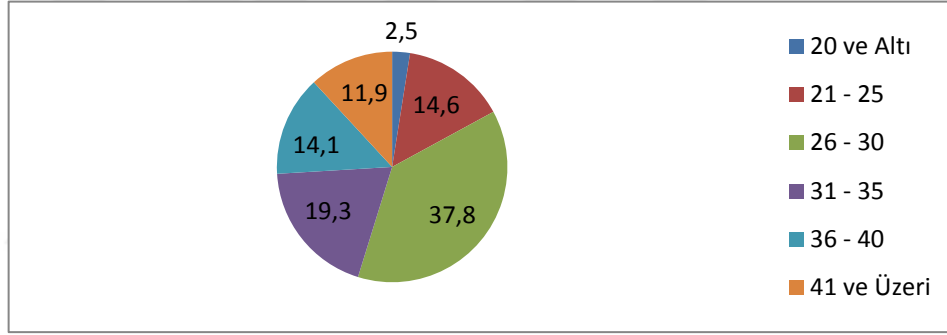
Ankete katılan katılımcıların yaş dağılımı Tablo 4.1'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Katılımcıların %37,8'ini oluşturan 153 kişi 26-30 yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların %19,3'ünü oluşturan 78 kişi 31-35 yaş, %14,6'sını oluşturan 59 kişi ise 21-25 yaş aralığındadır. Katılımcıların %14'nü oluşturan 57 kişi 36-40 yaş aralığındadır. Katılımcıların %11,9'u 41 ve üstü yaş durumunda iken katılımcıların sadece %2,5'ini oluşturan 10 kişi 20 ve daha az yaşa sahiptir.

Katılımcıların yaş ile ilgili olarak genel durumu değerlendirildiğinde yaklaşık olarak yarısından fazlasının (%57,1) 25-35 yaş aralığında olduğu ve orta yaş grubunda zabitlerin çoğunluğu oluşturduğu söylenebilir.

Bu durum Tablo 4.1 verilerinden de açıkça anlaşılmaktadır.

Tablo 4.1:Katılımcıların Yaş Durumu (Frequency Table).

	Frequency	Percent	Cumulutive Percent
20 ve Altı	10	2,5	2,5
21-25	59	14,6	17,0
26-30	153	37,8	54,8
31-35	78	19,3	74,1
36-40	57	14,1	88,1
41 ve Üzeri	48	11,9	100,00
Total	405	100,0	

**Şekil 4.1:**Katılımcıların Yaşlarının Yüzdelik Dağılımı.

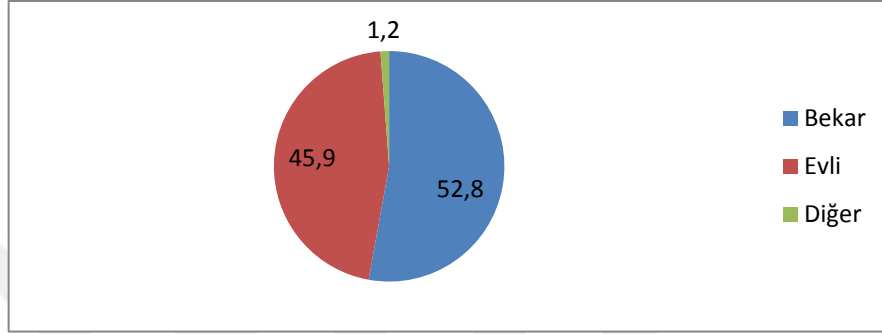
Katılımcıların medeni durumu Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2 verilerine göre katılımcıların %52,8’ini oluşturan 214 kişi bekar durumdadır. Katılımcıların %45,9’unu oluşturan 186 kişi ise evlidir. Katılımcıların sadece %1,2’si diğer (dul, boşanmış vb.) medeni duruma sahiptir. Elde edilen verilerde katılımcıların medeni durum bakımından dengeli bir durumda olduğu gözlenmektedir.

Medeni durum anket verilerin değerlendirilmesi açısından önemli bir veridir. Özellikle evli bireyler ile bekar bireyler arasındaki rol dağılımının toplumsal farklılıkları ile mevcut sorumluluklarının kişide meydana getirdiği sosyal, ekonomik ve psikoloji yük, denizcilik mesleğinin kendi iç dinamikleri ile birleştğinde başta tükenmişlik olma üzere çalışma sosyolojisinin her alanında etki yaratacak sonuçlar ortaya koyabilir.

Tablo 4.2:Katılımcıların Medeni Durumu (Frequency Table).

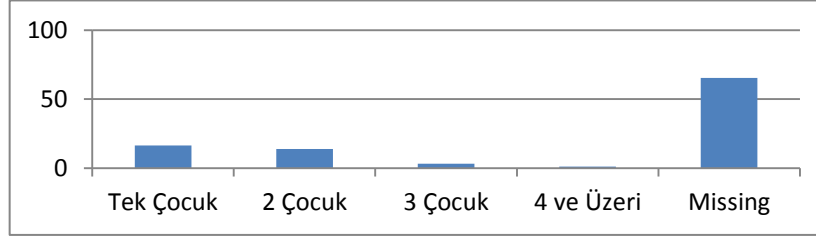
	Frequency	Percent	Cumulutive Percent
Bekar	214	52,8	52,8
Evli	186	45,9	98,8
Diğer	5	1,2	100,0
Total	405	100,0	

**Şekil 4.2:** Katılımcıların Medeni Hal Yüzdelik Dağılımı.

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumları Tablo 4.3’de verilmiştir. Tablo 4.3’e göre katılımcıların %34,6’sı bir ya da daha fazla çocuğa sahiptir. Katılımcılardan evli olup çocuk sahibi olmayan kişi sayısı 46’dır. Çocuk sahibi olan katılımcılardan %16,3’lük bir orana sahip olan 66 kişi bir çocuğa sahipken, %13,8 orana sahip 56 kişi ise iki çocuğa sahiptir. Katılımcıların %3,2’sini oluşturan 13 kişi 3 çocuğa sahipken, sadece %1,2’lik kesimi meydana getiren 5 kişi 4 ve daha fazla çocuğa sahiptir. Elde edilen sonuçlara göre evli ve çocuk sahibi olanların %87’si bir veya iki çocuğa sahiptir.

Tablo 4.3:Katılımcıların Çocuk Sayısı Durumu (Frequency Table).

	Frequency	Percent	Cumulutive Percent
1	66	16,3	47,1
2	56	13,8	87,1
3	13	3,2	96,4
4 ve +	5	1,2	100,0
Total	140	34,6	
Missing	265	65,4	
Total	405	100,0	

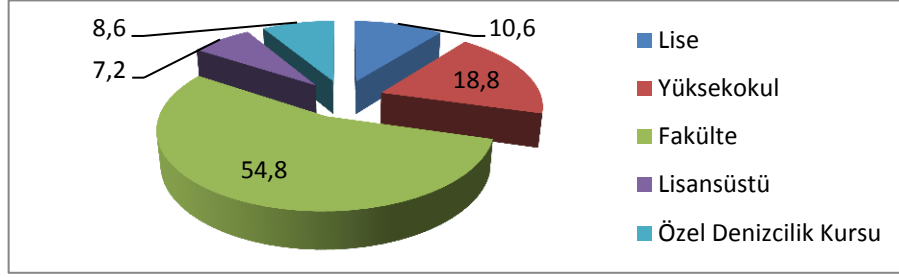


Şekil 4.3: Katılımcıların Çocuk Sayısı Yüzdelik Dağılımı.

Katılımcıların eğitim durumu Tablo 4.4’de ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 4.4 verilerine göre katılımcıların %54,8’ni oluşturan 222 kişi fakülte mezunu durumundadır. Katılımcıların %18,8’ni oluşturan 76 kişi yüksek okul mezunu, %10,6’sını oluşturan 43 kişi lise mezunu iken %7,2’sini oluşturan 29 kişi lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %8,6’sını oluşturan 35 kişi ise özel denizcilik kurumu mezunudur. Tablo 4.4 verileri denizcilik mesleğinde çalışan güverte zabıtlarının iyi bir eğitim seviyesine sahip olduğunu, yarsından fazla bir kısmının (%62) lisans ve daha üstü eğitim seviyesinde bulunduğunu göstermektedir. Geminin sevk ve idaresinden birinci derece sorumlu olan güverte zabıtlarının günümüz standartlarında iyi bir eğitim alması ve kendisini geliştirmek zorunda olması artık bir gereklilik olmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu’nun 2016 yılı verilerine göre 15 ve daha yukarı nüfus içinde lisans ve daha üstü eğitim seviyesine sahip olanların genele oranı %18,2’dir (www.tuik.gov.tr, erişim tarihi: 07.06.2017). Bu durum gemi zabıtlığının mesleki olarak iyi bir eğitim seviyesi gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin özellikle mesleki kariyer, inovasyon ve performans artırma noktalarındaki farklılıkları örgütsel sistemi daha iyi bir noktaya çıkarmak için büyük avantajken, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik bağlamında da sonuçları etkileyebilecek durumdadır.

Tablo 4.4:Katılımcıların Eğitim Durumu (Frequency Table).

	Frequency	Percent	Cumulative
Lise	43	10,6	10,6
Yüksekokul	76	18,8	29,4
Fakülte	222	54,8	84,2
Lisansüstü	29	7,2	91,4
Özel Denizcilik	35	8,6	100,0
Total	405	100,0	



Şekil 4.4: Katılımcıların Eğitim Durumu Yüzdelik Dağılımı.

Katılımcıların mesleklerinde çalışma süreleri Tablo 4.5’de verilmiştir. Tablo 4.5 verilerine göre katılımcıların %27,2’sini oluşturan 110 kişi meslekte 3-5 yıllık çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların %17,3’nü oluşturan 70 kişi 6-8 yıl çalışma süresine, %12,3’nü oluşturan 50 kişi 9-11 yıllık çalışma süresine, %10,9’nu oluşturan 44 kişi ise 12-14 yıl çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların %18,5’i 15 ve üstü çalışma süresine sahipken, %13,8’i ise 0-2 yıl çalışma süresine sahip durumdadır. Verilere göre çalışma süreleri ile ilgili genel bir değerlendirme yaptığımızda katılımcıların yaklaşık üçte biri (%29,4) 12 ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların yarısı ise (%50) 0-5 yıl çalışma kıdemine sahiptir.

Tükenmişlik sendromunda çalışanların meslekte bulunma süreleri önemli bir faktördür. Tükenmişliğin sonucunda ortaya çıkan örgütsel sessizlik durumu ile birlikte özellikle çalışma kıdemi yüksek çalışanların mesleki tecrübelerini yeni işe başlayan çalışanlara yansıtmasında sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Aynı şekilde mesleğe yeni başlayan çalışanların erken dönem içerisinde tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ile karşılaşmaları durumunda ve tecrübe kazanma konusunda mesleki duyarsızlığın getirdiği sorunlar meydana getirebilir. Unutulmaması gereken önemli nokta denizcilik mesleğinin temelinde tecrübe ve bu tecrübenin diğer çalışanlarla paylaşılması vardır. Gemi içindeki örgütsel sistem en iyi tecrübe paylaşımı ile işler.

Tablo 4.5:Katılımcıların Çalışma Süresi Durumu (Frequency Table).

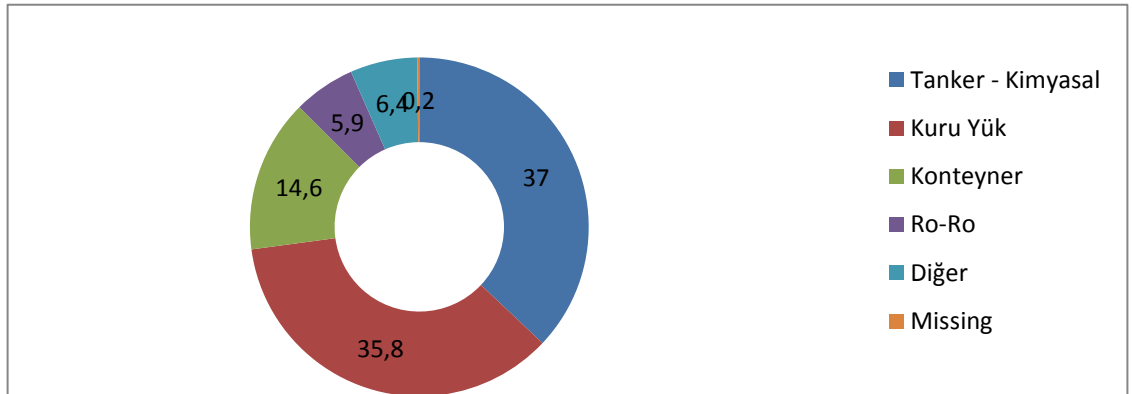
	Frequency	Percent	Cumulutive
0-2	56	13,8	13,8
3-5	110	27,2	41,0
6-8	70	17,3	58,3
9-11	50	12,3	70,6
12-14	44	10,9	81,5
15 ve +	75	18,5	100,0
Total	405	100,0	

Katılımcıların çalıştığı gemi türleri Tablo 4.6’de ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 4.6 verilerine göre katılımcıların %37’sini oluşturan 150 kişi tanker-kimyasal tür gemilerde çalışmaktadır. Katılımcıların %35,8’ini oluşturan 145 kişi kuru yük türü gemilerde çalışırken, %14,6’sını oluşturan 59 kişi konteyner türü gemilerde, %5,9’nu oluşturan 24 kişi ise Ro-Ro türü gemilerde çalışmaktadır. Katılımcıların %6,4’nü oluşturan 26 kişi diğer tür (yolcu, nehir vb.) tür gemilerde çalışmaktadır.

Çalışma ilişkileri açısından çalışılan ortamlar, kişilerin üzerinde meydana getireceği iş yükü, stres vb. durumlar açısından önemlidir. Denizcilik mesleğinde çalışılan her gemi türünün kendisine göre belirli bir risk ve stres ortamı vardır. Fakat bazı gemi türleri taşımış oldukları yük bakımından hem ticari hem de güvenlik açısından diğer gemi türlerine göre daha fazla stres içerir. Katılımcıların çalışmış oldukları gemi türlerinin tespit edilmesi bu bağlamda önemlidir. Çalışanlar yaşamış oldukları iş yükü ve stres nedeni ile tükenmişlik ile örgütsel sessizlik durumlarıyla daha çabuk karşılaşabilmekte, mesleki dezenformasyon daha çok olabilmektedir.

Tablo 4.6:Katılımcıların Çalıştığı Gemi Türleri (Frequency Table).

	Frequency	Percent	Cumulative
Tanker-Kimyasal	150	37,0	37,1
Kuru Yük	145	35,8	73,0
Konteyner	59	14,6	87,6
Ro-Ro	24	5,9	93,6
Diğer	26	6,4	100,0
Total	404	99,8	
Missing	1	0,2	
Total	405	100,0	



Şekil 4.5:Katılımcıların Çalıştığı Gemi Türleri.

Katılımcıların aylık gelir durumu Tablo 4.7’de verilmiştir. Tablo 4.7 verilerine göre katılımcıların %45,2’sini oluşturan 183 kişi 3001-5000 dolar arasında aylık gelire sahiptir. Katılımcıların %29,4’nü oluşturan 119 kişi aylık 2000-3000 dolar düzeyinde gelire sahipken, %12,6’sını oluşturan 51 kişi 5001-7000 dolar aylık gelire sahip, %6,7’sini oluşturan 27 kişi ise 7001-9000 dolar arasın gelire sahiptir. Katılımcıların %4,7’si 9000-11000 dolar gelire sahip, %1,5 ise 11001 ve üstü dolar aylık gelire sahiptir. Katılımcıların %74,6’sı aylık 2000 ile 5000 dolar arasında gelire sahiptir. Çalışanın kazanmış olduğu aylık gelir özellikle iş tatmini ve kariyer planlaması açısından önemli olmakla birlikte, kişinin mesleğine karşı olan ilgisinde ücret önemli bir değerdir.

Tablo 4.7:Katılımcıların Aylık Gelir Durumu (Frequency Table).

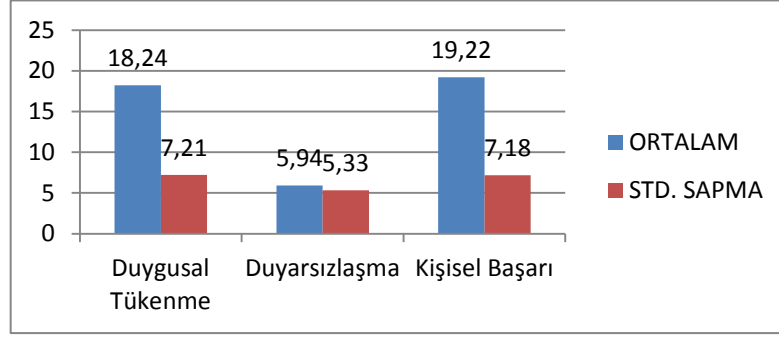
Dolar	Frequency	Percent	Cumulative
2000-3000	119	29,4	29,4
3001-5000	183	45,2	74,6
5001-7000	51	12,6	87,2
7001-9000	27	6,7	93,8
9000-11000	19	4,7	98,5
11001 ve üstü	6	1,5	100,0
Total	405	100,0	

4.1.2. Türk Gemi Zabitlerinin Tükenmişlik Sendromu Verilerinin Değerlendirilmesi

Türk gemi zabitlerinin tükenmişlik boyutları araştırılırken, yapılan alan araştırmasında elde edilen verilerin yorumlanmasında, Izgar (2001) tarafından geliştirilen referans değerleri kullanılmıştır. Gemi zabitlerinin tükenmişlik boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı başlıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 4.8: Türk Gemi Zabitlerinin Tükenmişlik Boyutları.

TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI		F	ORTALAMA	STD. SAPMA
Duygusal Tükenme	DT	405	18,24	7,21
Duyarsızlaşma	DU	405	5,94	5,33
Kişisel Başarı	KB	405	19,22	7,18



Şekil 4.6:Türk Gemi Zabitlerinin Tükenmişlik Boyutları.

Tablo 4.8’de ankete katılan 405 gemi zabitinin tükenmişlik boyutları ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 4.8 Izgar (2001)’ın uyarladığı referans değerler arasından yorumlanırsa; gemi zabitlerinin duygusal tükenme konusunda elde ettikleri ortalama puan 18,24 olmuştur. Gemi zabitleri tarafından elde edilen bu puan onların orta düzeyde duygusal tükenme yaşadığını göstermektedir. Bu durum, gemi zabitleri açısından önemli bir veridir. Tükenmişliğin öncelikli olarak duygusal tepkiler ile başladığı zaman içerisinde belirli aşamalar ile geliştiği göz önünde bulundurulursa gemi zabitlerinin duygusal tükenme açısından desteklenmesi gerekmektedir.

Tablo 4.8 verilerine göre gemi zabitlerinin duyarsızlaşma konusunda almış oldukları ortalama puan 5,94 olmuştur. Bu ortalama ile gemi zabitlerinin duyarsızlaşma düzeyinin referans aralığına göre düşük olduğu söylenebilir. Fakat dikkat edilmesi gereken husus duyarsızlaşmanın düşük referans değeri aralığının üst limitlerinde olduğu, orta düzeye yakın bir konumda bulunduğuudur. Tükenmişlik sendromunu duygusal ve psikolojik başlangıcından sonra kişilerde zamanla kendisine, mesleğine, çalışma arkadaşlarına ve dış çevreye karşı hissiz kalma durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin ikinci aşaması gibi görülebilen duyarsızlaşmanın gemi zabitlerinde başlangıç düzeyinde olduğu söylenebilir.

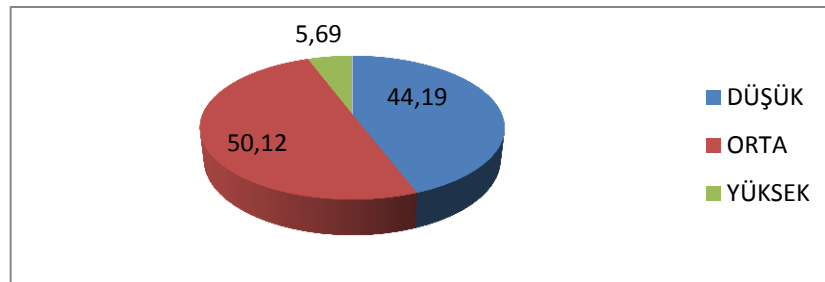
Gemi zabitlerinin kişisel başarı düzeyinde elde ettikleri ortalama puan 19,22’dir. Elde edilen bu puan gemi zabitlerinin kişisel başarı duygusu düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Kişisel başarıda yapılan eğitim sonucu elde edilen mesleki kazanımların etkisi büyüktür. Bu kazanımlar ile çalışanlar mesleki kariyer konusunda yol kat etmekte ve zamanla meslek içerisindeki pozisyonları yükselmektedir. Gemi zabitliği de mesleki gelişim pateni içerisinde zamanla üst pozisyonlara gelinecek bir meslektir. Bu bağlamda mesleki yükselme eğilimi kişisel başarı düzeyine yansımıştır.

Elde edilen veriler genele olarak irdelendiğinde gemi zabitlerinin duygusal tükenme açısından orta düzeyde tükenme durumunda bulunmaktadırlar. Bu orta düzeyde ki duygusal tükenme durumu duyarsızlık noktasında da gemi zabitlerinin etkilendiğini göstermektedir. Duyarsızlaşma durumunun referans değerler arasında her ne kadar düşük düzeyde olduğu görülse de sonuçların orta düzey duyarsızlaşma sınırında olduğu diğer önemli bir sonuçtur. Gemi zabitleri yüksek düzeyde kişisel başarı duygusuna sahiptirler. Bu bağlamda tükenmişlik sendromunun hızlı bir şekilde gelişmekten çok zaman ve süreç içerisinde geliştiği göz önünde bulunulursa gemi zabitlerinin tükenmişliğin ilk aşamalarında olduğu söylenebilir.

Tablo 4.9’de gemi zabitlerinin duygusal tükenme alt boyutunda elde ettikleri sonuçlar ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 4.9’a göre katılımcıların %44,19’nu oluşturan 179 gemi zabiti düşük, %5,69’nu oluşturan 23 gemi zabiti ise yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Gemi zabitlerin %50,12’sini oluşturan 203 kişi orta düzeyde duygusal tükenme ile karşı karşıyadırlar.

Tablo 4.9: Gemi Zabitlerinin Duygusal Tükenme Boyutunda Dağılımı.

DUYGUSAL TÜKENME	f	%
Düşük (0-16 Puan)	179	44,19
Orta (17-26 Puan)	203	50,12
Yüksek (27 ve üzeri puan)	23	5,69

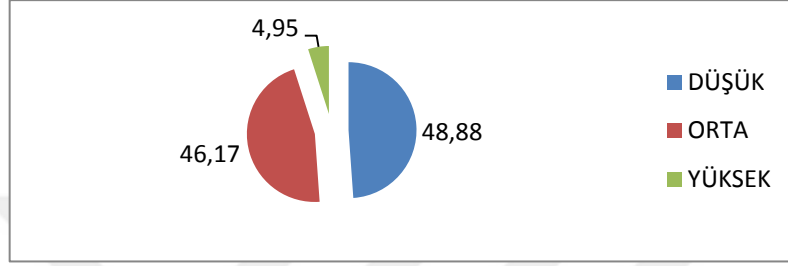


Şekil 4.7: Gemi Zabitlerinin Duygusal Tükenme Boyutunda Dağılımı.

Tablo 4.10’da gemi zabitlerinin duyarsızlaşma alt boyutunda elde ettikleri sonuçlar ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 4.10’a göre katılımcıların %48,88’ni oluşturan 198 gemi zabiti düşük, %4,95’ni oluşturan 230 gemi zabiti ise yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Gemi zabitlerin %46,17’sini oluşturan 187 kişi orta düzeyde duygusal tükenme ile karşı karşıyadırlar.

Tablo 4.10: Gemi Zabitlerinin Duyarsızlaşma Boyutunda Dağılımı.

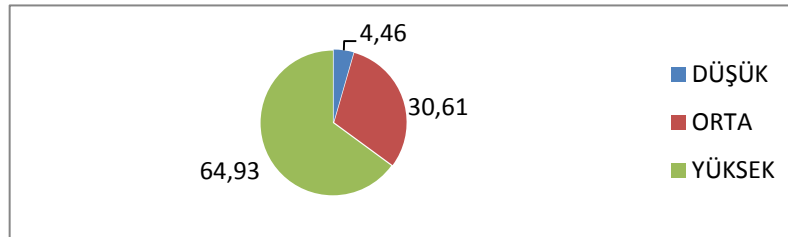
DUYARSIZLAŞMA	f	%
Düşük (0-6 Puan)	198	48.88
Orta (7-12 Puan)	187	46.17
Yüksek (13 ve üzeri puan)	20	4.95

**Şekil 4.8:**Gemi Zabitlerinin Duyarsızlaşma Boyutunda Dağılımı.

Tablo 4.11’de gemi zabitlerinin kişisel başarı alt boyutunda elde ettikleri sonuçlar ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 4.11’e göre katılımcıların %4,46’sını’ni oluşturan 18 gemi zabiti düşük düzeyde, %30,61’ni oluşturan 124 gemi zabiti ise orta düzeyde kişisel başarı duygusu hissetmektedirler. Katılımcıların %64,93’nü oluşturan 263 gemi zabiti ise yüksek düzeyde başarı duygusu hissetmektedirler. Gemi zabitlerinin yüksek düzeyde kişisel başarı duygu düzeyi elde etmesi aslında mesleki olarak işlerini severek yaptıklarının, mesleklerinde gelecek açısından hedefleri olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11: Gemi Zabitlerinin Kişisel Başarı Boyutunda Dağılımı.

KİŞİSEL BAŞARI	f	%
Düşük (39 ve üzeri puan)	18	4,46
Orta (32-38 Puan)	124	30,61
Yüksek (0-31 Puan)	263	64,93

**Şekil 4.9:**Gemi Zabitlerinin Kişisel Başarı Boyutunda Dağılımı.

4.1.3. Gemi Zabitlerinin Demografik Yapısı ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki

Gemi zabitlerinin demografik özelliklerini tükenmişliğin alt kademeleri olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı konularına hangi düzeyde etki ettiği çalışmanın bu aşamasında incelenmiştir. Tükenmişliğin önlenmesi için kişilerin demografik yapılarının ortaya çıkan sonuçlarda etkisi farklı boyutlarda olabilmektedir. Tükenmişliğin önlenmesi için alınacak tedbirlerde bu konunun iyi bir şekilde irdelenmesi sonuca daha kolay ulaşılmasını sağlayacaktır.

Gemi zabitlerinin demografik özelliklerinden medeni durumlarının tükenmişlik alt boyutlarına etkisi Tablo 4.12’de verilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı durumlarının incelenmesi için öncelikle eldeki verilere Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.12: Gemi Zabitlerinin Medeni Durumları İle Tükenmişliğin Alt Boyutları.

TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI	MEDENİ DURUM	ORT.	STD.SAP.	F	SİG.	VARYANS HOM.
DUYGUSAL TÜKENME	BEKAR	12,88	7,24	6,42	0,61	0,21
	EVLİ	13,02	7,64			
	DİĞER	12,84	5,44			
DUYARSIZLAŞMA	BEKAR	6,72	4,89	4,26	0,54	0,19
	EVLİ	6,21	4,98			
	DİĞER	7,12	3,02			
KİŞİSEL BAŞARI	BEKAR	15,01	6,76	5,34	0,09	0,39
	EVLİ	15,58	6,85			
	DİĞER	15,02	6,44			

Anket verilerine uygulanan varyans analizinin elde edilen sonuçları Tablo 4.12 üzerinden değerlendirildiğinde gemi zabitlerinin medeni durumu ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde elde edilen grup ortalamalarına göre

%95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Verilerin varyans homojenliği $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde %95 güvenilirlik seviyesinde homojen olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, gemi zabitlerinin medeni durumları ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir farklılık bulunulmamıştır.

Gemi zabitlerinin yaş grupları ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiyi ölçmek için anket verilerine Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4.13’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.13: Gemi Zabitlerinin Yaş Durumu İle Tükenmişliğin Alt Boyutları.

TÜKENMİŞLİK BOYUTU	YAŞ GRUBU	ORT.	STD. SAP.	F	siG	FARKLI GRUP	VARYANS HOM.
DUYGUSAL TÜKENME	21-25	7,92	5,44	1,81	0,01	1-3	0,32
	26-30	7,84	5,56			1-4	
	31-35	5,92	5,72			1-5	
	36-40	4,97	4,24			2-3	
	41 ve üzeri	5,12	3,65			2-4 2-5	
DUYARSIZLAŞMA	21-25	14,38	5,82	3,94	0,15		0,36
	26-30	14,26	4,81				
	31-35	13,24	6,74				
	36-40	12,78	5,84				
	41 ve üzeri	13,55	4,66				
KİŞİSEL BAŞARI	21-25	16,64	4,88	2,88	0,14		0,34
	26-30	14,95	5,42				
	31-35	14,97	4,61				
	36-40	16,44	6,47				
	41 ve üzeri	17,82	5,59				

Gemi zabitlerinin yaş grupları ile tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Elde edilen varyanslar homojendir. Gemi zabitlerinin yaş grupları tükenmişliğin alt boyutları olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

Gemi zabitlerinin yaş grupları ile duygusal tükenme alt boyutu arasında $p<0,05$ düzeyinde %95 güven aralığında grup ortalamaları ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Duygusal tükenmenin ortalama varyansı ise $p<<0,05$ düzeyinde %95 güven düzeyinde homojen olarak elde edilmiştir.

Yaş grupları ile duygusal tükenme arasındaki anlamlı farklılığın ayrıntılı olarak tespit edilebilmesi için sonuçlara Tukey HSD testi uygulanmıştır. Uygulanan Tukey HSD testi verilerine göre, anlamlı farklılığın öncelikli olarak 21-25 yaş grubu ile 31-35, 36-40 ve 41 üzeri grup arasında, ikinci olarak 26-30 yaş grubu ile 31-35, 36-40 ve 41 üzeri grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yaş gruplarından genç dilimde yer alanlar ile ilerlemiş yaşa sahip katılımcılar arasında istatistiksel olarak fark elde edilmiştir. Yaş durumu olarak daha genç yaşta bulunan gemi zabitlerinin duygusal tükenmeyi ilerlemiş yaştaki gemi zabitlerine göre daha çok yaşadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç gençlerin mesleklerine ilk başladıkları anlarda beklentilerini kimi zamanlarda tam olarak karşılayamadıkları, daha kırılgan ve hassas bir yapıya sahip olduklarını ortaya koymuştur. Gemi zabitlerinin eğitim durumu ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiyi ölçmek için anket verilerine Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4.14’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.14’de elde edilen veriler incelendiğinde gemi zabitlerinin eğitim durumları ile tükenmişlik envanterinin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde %95 güven düzeyinde ortalamalar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p<0,05$ düzeyinde grup içlerinde varyansların homojenliği %95 güven seviyesinde sağlanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda eğitim durumu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı istatistiksel bir bağlantı yoktur.

Tablo 4.14:Gemi Zabitlerinin Eğitim Durumu İle Tükenmişliğin Alt Boyutları.

TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI	EĞİTİM DURUMU	ORT.	STD.SAP.	F	SİG.	FARKLI GRUP.	VARYANS HOM
DUYGUSAL TÜKENME	Lise	12,58	3,28	2,38	0,26		0,22
	Yüksekokul	12,94	4,17				
	Fakülte	13,33	3,85				
	Lisansüstü	13,28	3,24				
	Özel. E. K.	13,54	4,12				
DUYARSIZLAŞMA	Lise	12,26	3,64	7,78	0,14		0,19
	Yüksekokul	9,84	4,85				
	Fakülte	7,12	4,74				
	Lisansüstü	6,58	3,84				
	Özel. E. K.	7,25	4,14				
KİŞİSEL BAŞARI	Lise	11,02	4,75	4,45	0,02	3-4 3-5	0,57
	Yüksekokul	13,21	4,38				
	Fakülte	19,05	4,21				
	Lisansüstü	18,14	4,65				
	Özel. E. K.	16,24	3,24				

Tablo 4.14’de elde edilen veriler incelendiğinde gemi zabitlerinin eğitim durumları ile tükenmişlik envanterinin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde %95 güven düzeyinde ortalamalar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p<0,05$ düzeyinde grup içlerinde varyansların homojenliği %95 güven seviyesinde sağlanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda eğitim durumu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı istatistiksel bir bağlantı yoktur.

Gemi zabitlerinde Tablo 4.14 verilerinde göre eğitim düzeyi ile kişisel başarı arasında $p<0,05$ düzeyinde %95 güven ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Kişisel Başarı alt boyutunda grup varyansı %95 güven seviyesinde $p<0,05$ düzeyinde homojen olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılığın hangi eğitim düzeyindeki gemi zabitleri arasında olduğunu belirleyebilmek için sonuçlara Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey HSD testi sonucunda gruplar arasındaki farklılığın fakülte ile lisansüstü ve fakülte ile özel eğitim kurumlarından mezun zabitler arasında olduğu tespit edilmiştir. Fakülte mezunu

Çalışanların kişisel başarı duygusu lisansüstü ve özel öğretim kurumundan mezun çalışanlara göre daha fazla düzeydedir.

Gemi zabitlerinin görev yaptıkları gemi türlerine göre meydana gelen tükenmişliğim boyutları Tablo 4.15’de verilmiştir. Gemi zabitlerinin çalıştıkları gemi türlerinin tükenmişliğe etkisi tespit etmek için ilk olarak anket sonuçlarına Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.15:Gemi Zabitlerinin alıştıkları Gemi Türüne göre Tükenmişliğin Alt Boyutları.

TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI	GEMİ TÜRÜ	ORT.	STD.SAP.	F	SIG.	FARKLI GRUP.	VARYANS HOM
DUYGUSAL TÜKENME	Tanker	5,44	4,73	6,32	0,03	1-2 1-3 2-3	0,09
	Kuru Yü	7,51	5,41				
	Konteynır	5,94	4,25				
	Ro-Ro	4,96	4,58				
	Diğer	6,28	5,08				
DUYARSIZLAŞMA	Tanker	12,11	6,85	3,25	0,14		0,09 0,27
	Kuru Yü	11,24	4,41				
	Konteynır	12,46	3,82				
	Ro-Ro	11,46	3,54				
	Diğer	12,05	4,44				
KİŞİSEL BAŞARI	Tanker	16,85	4,85	1,26	0,58		0,71
	Kuru Yü	15,55	3,32				
	Konteynır	15,26	3,52				
	Ro-Ro	15,74	4,17				
	Diğer	14,95	3,69				

Gemi zabitlerinin çalıştığı gemi türlerinin tükenmişliğe etkisi Tablo 4.15 verilerinden incelendiğinde ilk olarak duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç olmadığı tespit edilmiştir. Verilerden elde edilen sonuçlara göre; çalışılan gemi türleri ile duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde %95 güvenle

ortalamlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p < 0,05$ düzeyinde grup içlerinde varyansların homojenliği %95 güven seviyesinde vardır.

Tablo 4.15 verilerine göre gemi zabitlerinin çalışmış oldukları gemi türleri ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır. Verilerden elde edilen sonuçlara göre duygusal tükenme boyutunun gemi türü ile $p < 0,05$ düzeyinde %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Duygusal tükenme alt boyutunun grup varyansı %95 güven seviyesinde $p < 0,05$ düzeyinde homojen olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın hangi gemi türü çalışanları arasında olduğunu belirlemek için verilere Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Tukey HSD testi verilerine göre anlamsal farklılığın ilk olarak tanker/kimyasal tür gemi çalışanları ile kuru yük çalışanları arasında, tanker/kimyasal tür gemi çalışanları ile konteynır türü gemi çalışanları arasında olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak da kuru yük türü gemi çalışanları ile konteynır türü gemi çalışanları arasında olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre, tanker/kimyasal türü gemilerde çalışan zabitler kuru yük ve konteynır türü gemilerde çalışanlara göre daha çok duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Aynı şekilde kuru yük tipi gemilerde çalışanlarda konteynır tipi gemilerde çalışanlara nispeten duygusal tükenmeyi daha fazla yaşamaktadırlar.

Gemi zabitlerinin çalışma süreleri ile tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için verilere Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.16'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.16 verilerine göre gemi zabitlerinin çalışma süreleri ile tükenmişliğin alt boyutu kişisel başarı arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde %95 güven düzeyinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p < 0,05$ düzeyinde grup içinde varyansların homojenliği % 95 güven seviyesinde elde edilmiştir.

Tablo 4.16 verilerine göre gemi zabitlerinin çalışma süreleri ile tükenmişliğin alt boyutu kişisel başarı arasında $p < 0,05$ anlam düzeyinde %95 güven düzeyinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p < 0,05$ düzeyinde grup içinde varyansların homojenliği % 95 güven seviyesinde elde edilmiştir.

Tablo 4.16:Gemi Zabitlerinin Çalışma Sürelerine göre Tükenmişliğin Alt Boyutları.

TÜKENMİŞLİK BOYUTU	ÇALIŞMA SÜRESİ	ORT.	STD. SAP.	F	SİG	FARKLI GRUP	VARYANS HOM.
DUYGUSAL TÜKENME	0-2	13,44	5,92	2,11	0,02	1-5 1-6 2-6	0,28
	3-5	12,96	4,91				
	6-	13,85	5,17				
	9-11	13,24	6,12				
	12-14	13,84	4,84				
	15 ve üzeri	14,44	4,36				
DUYARSIZLAŞMA	0-2	6,84	3,37	1,74	0,01	1-5 1-6 3-5 3-6	0,24
	3-5	5,99	2,74				
	6-8	7,12	3,26				
	9-11	5,96	3,95				
	12-14	4,98	3,09				
	15 ve üzeri	5,36	2,74				
KİŞİSEL BAŞARI	0-2	17,05	3,14	2,02	0,16		0,22
	3-5	14,86	4,78				
	6-8	15,44	5,76				
	9-11	14,98	3,98				
	12-14	14,86	3,77				
	15 ve üzeri	14,96	2,96				

Tablo 4.16 verilerine göre gemi zabitlerinin çalışma süreleri ile tükenmişliğin alt boyutu kişisel başarı arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde %95 güven düzeyinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ve $p<0,05$ düzeyinde grup içinde varyansların homojenliği % 95 güven seviyesinde elde edilmiştir.

Tablo 4.16'ya göre gemi zabitlerinin çalışma süreleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde %95 güven seviyesinde istatistiksel düzeyde ilişkisel bir fark elde edilmiştir. Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma konusunda grup varyansının %95 güven seviyesinde $p<0,05$ düzeyinde homojen olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre hangi süre ile denizcilik mesleğinde çalışan zabitler arasında ilişki olduğunu tespit etmek için sonuçlara Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Yapılan Tukey HSD testi sonucunda duygusal tükenme konusunda 0-2 yıl ve 3-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar ile 15 ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlar arasında ve 0-2 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar ile 12-14 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma konusunda ortaya çıkan farklılığın ise 0-2 ve 6-8 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanlar ile 12-14 ve 15 yıl üzeri çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma alt boyutu açısından bakarsak, aradaki farkların yeni işe başlayan çalışanlar ile çalışma süresi olarak yaklaşık 12 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip eski çalışanlar arasında olduğu gözlenmektedir. Duygusal tükenme açısından bakıldığında çalışma süresi az olan çalışanların eski çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenmeye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise, çalışma süresi az olan yeni işe başlayan çalışanların eski çalışanlara göre duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Gemi zabitlerinin çocuk sayıları ile tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için verilere Tek Yönlü Anova (Varyans) analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.17’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.17:Gemi Zabitlerinin Çocuk Sayılarına göre Tükenmişliğin Alt Boyutları.

TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI	ÇOCUK SAYISI	ORT.	STD.SAP.	F	SİG.	FARKLI GRUP.	VARYANS HOM
DUYGUSAL TÜKENME	1	14,86	4,25	2,12	0,02	1-2	0,45
	2	13,25	3,57				
	3	12,25	4,34			1-3	
	4+	14,05	3,56				
DUYARSIZLAŞMA	1	6,54	5,65	2,10	0,01	1-2	0,23
	2	4,84	3,41				
	3	4,77	3,17			1-3	
	4+	4,96	4,58				
KİŞİSEL BAŞARI	1	15,87	6,86	2,52	0,17		0,47
	2	16,54	7,58				
	3	12,74	6,02				
	4+	15,11	5,47				

Tablo 4.17'den elde edilen veriler incelendiğinde gemi zabitlerinin çocuk sayısı ile tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde %95 güven seviyesinde ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ve $p<0,05$ düzeyinde grup içinde varyansların homojenliği %95 güven seviyesinde tespit edilmiştir.

Tablo 4.17'ye göre gemi zabitlerinin çocuk sayısı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde %95 güven seviyesinde grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma ortalama grup varyansı %95 güven seviyesinde $p<0,05$ düzeyinde homojen olarak elde edilmiştir. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın hangi grup içindeki çalışanlar arasında olduğunu tespit etmek için sonuçlara Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Uygulanan Tukey HSD testi sonucunda ortaya çıkan farklılığın duygusal tükenme alt boyutunda 1 çocuk sahibi çalışanlar ile 2 ve 3 çocuk sahibi çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunda ortaya çıkan farklılığın ise 1 çocuk sahibi çalışanlar ile 2 ve 3 çocuk sahibi çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Çocuk sayısı daha az olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma oranlarının çocuk sayısı daha fazla olan çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.1.4. Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Verilerinin Değerlendirilmesi

Gemi zabitlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini incelemek için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılacaktır. Çakıcı tarafından geliştirilen ölçek üzerinden örgütsel sessizliğin alt boyutları beş farklı başlıkta ele alınacaktır. Bu başlıklar; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkilerin zedelenmesi korkusu şeklinde olacaktır.

Gemi zabitlerinin yapılan ankete vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda sessizlik ile ilgili verilerin cevap ortalamaları, standart sapmaları ve varyans değerleri Tablo 4.18'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Gemi zabitlerinin verilere göre değerlendirilmesinde varyans aralığı ortalamaların değişken üzerinden yanıtladıkları cevapları karşılayacak düzeydedir. Gemi zabitlerini ölçeğin alt bölümlerine verdikleri yanıtların ortalama değerleri kendi içlerinde tutarlı düzeyde elde edilmiştir.

Tablo 4.18:Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeğine verdikleri cevapların ortalama, standart sapma ve varyans değerleri.

SORULAR		ORT.	STD. SAPMA	VARYANS
YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER	Amirlerime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	1,28	0,716	0,526
	Amirlerimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1,65	0,709	0,554
	Amirlerim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1,76	0,701	0,495
	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1,94	0,735	0,552
	Amirlerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1,85	0,854	0,684
	Amirlerimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	1,55	0,825	0,512
	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime amirlerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1,52	0,847	0,699
	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda amirlerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1,49	0,821	0,665
	Açıkça konuşmamın bir faydası olmayacağını düşünüyorum.	1,62	0,842	0,684
	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1,45	0,825	0,676
	Amirlerimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1,61	0,871	0,725
	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1,57	0,895	0,842
İŞLE İLGİLİ KONULAR	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1,17	0,969	0,851
	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim ya da pozisyonum değişebilir.	0,91	0,984	0,990
	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1,05	0,562	1,102
	Açıkça konuşunca amirlerim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1,34	0,784	0,725
	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü artırabilir.	1,54	0,942	0,874
TECRÜBE EKSİKLİĞİ	Problem bildirme veya öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1,33	0,726	0,764
	İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil amirlerimi ilgilendirir.	1,47	0,896	0,725
	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1,14	0,984	0,941
	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	1,22	0,992	0,992
İZALASYON KORKUSU	Problem bildirdiğimde sorun yaratan şikâyetçi birisi olarak değerlendirilirim.	1,25	0,984	0,951
	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1,24	1,054	1,074
	Amirlerim negatif geri bildirimle olumsuz tepki verebilir.	1,85	0,925	0,854
	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilirim.	1,17	0,874	0,825
İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU	Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1,54	0,885	0,728
	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1,56	0,862	0,714
	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde amirlerimin hoşuna gitmez.	1,59	1,014	1,017

4.1.5. Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Değerlerinin Faktör Yükleri

Gemi zabitlerinin sessizlik ölçeğine vermiş oldukları yanıtların faktör analizlerini yapabilmek için öncelikle değişkenlere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri uygulanmış ve faktör yüklerinin uygunluğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan testler sonucun elde edilen 0,847 değeri ölçeğin faktör yükü analizinin uygulanması için uygun bulunmuştur.

Ölçek değişkenlerine faktör analinin yapılmasında Eigen değeri 1 olarak, faktör yüklerinin alt sınır noktası ise 0,50 değerinde kısıtlanmıştır. Eigen değeri ortalamaları sonucu elde edilen faktör yüklerinin ayrıntılı görünümü Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19:Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yükleri Sonuçları.

ÖNERMELER		FAKTÖRLER				
		1	2	3	4	5
YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER	Amirlerime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	,778				
	Amirlerimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	,724				
	Amirlerim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	,709				
	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	,702				
	Amirlerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	,714				
	Amirlerimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	,672				
	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime amirlerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	,791				
	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda amirlerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	,812				
	Açıkça konuşmamın bir faydası olmayacağını düşünüyorum.	,718				
	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	,745				
	Amirlerimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	,692				
	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	,684				
İŞLE İLGİLİ KONULAR	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.		,699			
	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim ya da pozisyonum değişebilir.		,814			
	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.		,617			
	Açıkça konuşunca amirlerim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.		,621			
	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.		,811			
TECRÜBE EKSİKLİĞİ	Problem bildirme veya öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.			,568		
	İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil amirlerimi ilgilendirir.			,647		
	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.			,614		
	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.			,702		
İZALASYON KORKUSU	Problem bildirdiğimde sorun yaratan şikâyetçi birisi olarak değerlendirilirim.				,741	
	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.				,802	
	Amirlerim negatif geri bildirim olumsuz tepki verebilir.				,655	
	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozcu birisi olarak değerlendirilirim.				,724	
İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU	Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					,639
	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					,716
	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde amirlerimin hoşuna gitmez.					,709
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS		89,214				

Tablo 4.19 sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği için 0,568 ile 0,814 arasında faktör yükleri elde edilmiştir. Gemi zabıtlarının örgütsel sessizlik ölçeği için verdikleri cevapların faktör yükleri güçlü bir görünüme sahiptir. Ölçek faktör yüklerinin güçlü olması ile birlikte meydana gelen toplam ölçek varyansı ise 89,214 seviyesinde meydana gelmiştir. Elde edilen sonuçlar ölçeğin cevaplarının güçlü ve geçerli olduğunu göstermektedir.

4.1.6. Gemi Zabıtlarının Tükenmişliği ile Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişki

Gemi zabıtlarının tükenmişlik sendromu değerleri ile örgütsel sessizlik durumları arasındaki ilişki ve bu ilişkide her iki kavramın alt boyutları ayrıntılı olarak incelenmiş ve aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tükenmişlik ile birlikte tükenmişliğin oluşum süreci içerisinde ortaya çıkan örgütsel sessizlik, birlikte ilişkisel olarak ortaya çıkarlarsa örgütlerin işlemse süreç yapısı içerisinde önemli sorunlar ortaya çıkarabilirler. Bu nedenle kavramların aralarındaki ilişkinin tespiti önemlidir.

Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için anket sonuçlarına korelasyon analizi yapılmıştır. Verilere esasen uygulanan pearson analizi ile her iki değişkenin ilişki boyutlandırılmıştır. Analiz sürecinde Pearson katsayı değeri ‘r’ sembolü ile gösterilmekte, katsayı değeri $r-1$ ile $r+1$ arasında değişmektedir. ‘r’ katsayı değeri 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin yapısı güçlü olmaktadır. İlişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizinde araştırmanın sonuçları Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı alt boyutları ile Yönetmel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu, İlişkilerin Zedelenme Korkusu alt boyutlar şeklinde ifade eden pearson katsayıları hesaplanmıştır.

Gemi zabıtlarının tükenmişlik ile örgütsel sessizlik durumları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizinin sonuçları Tablo 4.20’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.20’de verilen sonuçlara göre tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal tükenmişlik alt boyutu ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında pozitif bir ilişki varken, kişisel başarı ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bu ilişki sonuçlarına göre; gemi zabıtlarında duygusal tükenme değeri artıkça aynı doğrultuda da duyarsızlaşma hissidi

artmaktadır. Her iki duygu gemi zabitlerinde birlikte meydana gelip çoğalmakta ya da azalmaktadır. Kavramlar birbirini tetiklemektedir.

Tablo 4.20:Gemi Zabitlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.

	D.T.	DUY.	K.B.	YÖN.NED.	İŞ.İL. K.	TEC.EK.	İZ.KOR.	İL.Ş.Z.K.
Duygusal Tükenme	1							
Duyarsızlaşma	,258**	1						
Kişisel Başarı	-,194**	-,085**	1					
Yönetsel Nedenler	,634**	,254	,557**	1				
İş İle İlgili Konular	,721**	-,017	,648**	,594**	1			
Tecrübe Eksiliği	,694**	,241	-,139**	,673**	,691**	1		
İzolasyon Korkusu	,494**	,422	,158	,588**	,684**	,613**	1	
İlişkilerin Zedelenme Korkusu	,687**	,384	,074	,718**	,714**	,571**	,725**	1

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

Gemi zabitlerinde meydana gelen kişisel başarı duygusu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki negatif ilişki sonucunda ise; çalışanlarda kişisel başarı artıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalmakta, kişisel başarı azaldıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artmaktadır. Kişisel başarının yüksek olması çalışanlarda duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı azaltıcı önemli bir etkidir.

Gemi zabitlerinin vermiş olduğu cevaplar üzerinden yapılan korelasyon analizi sonucu örgütsel sessizlik alt boyutları arasında da güçlü bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Gemi zabitlerinin örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki $r: ,571$ ile $,725$ değerleri arasında değişmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki de en güçlü konum ilişkilerin zedelenme korkusu ile izolasyon korkusu arasında bulunmaktadır. Bu ilişki gibi diğer tüm alt boyutlarda meydana gelen pozitif ilişki çalışanlarda meydana gelen örgütsel sessizlik alt boyutların birlikte azalıp çoğaldığını ve birbirlerini etkilediğini göstermektedir.

Gemi zabitlerinin tükenmişlik duyguları alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; $r:-,139$ ile $,721$ değerleri arasında sonuçlar elde edilmiştir. En güçlü pozitif ilişki iş ile ilgili konular ile duygusal tükenmişlik arasında tespit edilmiştir. Duygusal tükenme ile yönetsel nedenler, tecrübe eksikliği ve ilişkilerin zedelenme korkusu arasında da güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur. Bu kavramlar çalışanlarda birlikte artıp azalmaktadır. İzolasyon korkusu ile duygusal tükenme arasında ise orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Gemi zabitlerinin duyarsızlaşma alt boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında çok güçlü bir ilişki tespit edilememiştir. Duyarsızlaşma ile kişisel başarı ve iş ile ilgili konularda negatif yönlü bir ilişki varken, yönetsel nedenler, tecrübe eksikliği, ilişkilerin zedelenme korkusu ve izolasyon korkusu arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. Belirtilen alt boyutlar negatif ve pozitif yönde birbirlerini çok fazla etkilememektedir. Gemi zabitlerinin kişisel başarı duygusu ile yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular arasında orta üst düzeyde pozitif bir ilişki bulunurken, tecrübe eksikliği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar $p<0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Denizler dünya tarihi boyunca insanlar açısından her zaman önemli bir konumda bulunmuştur. İnsanlığın gelişmesinde ve ilerlemesinde denizlerin rolü çok büyüktür. Denizcilik mesleği de kendi içerisinde barındırmış olduğu özellikler ile diğer mesleklerden daha özel bir yapıya sahiptir. Denizciliğin sahip olduğu özel yapı ile denizlerin önemi gemileri ve gemilerin içinde çalışanları etkilemiştir.

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte hiç durmadan devam eden dünya ticaretinin hacmi her geçen yıl giderek büyümektedir. Dünya ticareti içerisinde deniz yolunun önemi fazladır. Taşıma kapasitesi, zaman, verimlilik, güvenlik, maliyet vb. konularda avantaj sağlayan deniz ulaşımı dünya ticaretinin ana unsuru şekline dönmüştür. Bu artan önem ile birlikte denizciliğinde farklılaşması başlamış, limanlar, gemiler, gemilerde çalışan personelin nitelikleri artmıştır.

Limanların ve gemilerin yapıları değişmiş olsa bile sistemin işleminde ne önemli odak nokta gemi çalışanlarıdır. Dünyanın en teknolojik ve mükemmel gemisini bile tasarlasanız eğer içinde çalışabilecek, sistemleri kullanabilecek çalışanları temin etmezseniz hiçbir işe yaramaz. Artık günümüzde kişilerin bireysel olarak üstün niteliklerde olması işletmelerin ve örgütlerin ilerlemesi için yeterli olmamaktadır. Gemilerde de aynı kural geçerli olmakta, önemli olan odak nokta tüm personelin uyum içerisinde bir arada çalışmasıdır. Denizciliği farklı kılan önemli bir nokta mesleki olarak birlikte çalışmanın ve tecrübe aktarımının öneminin büyük olmasıdır.

Gemiler hem bir işletme olarak hem de çalışanların yaşam yeri olarak diğer işletmelerden daha özel bir yapıdadır. Bu nedenden dolayı gemi içinde çalışan personel uzun süre farklı bir ortama çıkmadan bir arada vakit geçirmektedirler. Bu durum geminin içindeki örgütsel yapının önemini artırmaktadır. Gemi içinde bulunan gemi zabıtları de hem bir çalışan hem de bir yönetici olarak geminin şirket amaçları doğrultusunda en verimli ve uygun şekilde hizmet etmesini sağlayan odak çalışanlardır. Gemi zabıtlarının geminin örgütsel yapısı içinde bulunmuş oldukları bu stratejik konum onların daha çok baskı ve strese maruz kalmasına sebep olmaktadır.

Günümüz çalışanlarını etkileyen ve örgütlerin süreç yapısına ciddi sorunlar veren iki önemli konu tükenmişlik ve örgütsel sessizlik kavramlarıdır. Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik zaman içerisinde önce çalışanın kendisinde başlamakta daha sonra süreç ile birlikte örgüt içerisinde yayılmaktadır. Bu çalışmada da gemi zabitlerinin tükenmişlik düzeyi ve örgütsel sessizlik durumları araştırılmış, her iki kavram arasındaki ilişki bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucu elde edilen veriler değerlendirildiğinde;

- Gemi zabitlerinin duygusal tükenme düzeyi orta seviyededir. Bu durum gemi zabitlerinin mevcut çalışma şartları, yönetsel eksiklikler, mesleki dezenformasyon vb. konularda strese ve baskıya uğradıklarını, aşırı iş yükü ile psikolojik ve duygusal yönden etkilenmediklerini göstermektedir.
- Gemi zabitlerinin duyarsızlaşma düzeyleri düşüktür. Fakat elde edilen verilerde dikkat edilmesi gereken husus orta seviyeye yakın sonuçların ortaya çıktığıdır. Gemi zabitlerinin yaşadığı duygusal tükenme süreci onlarda duyarsızlaştırmayı da başlatmak üzeredir.
- Gemi zabitlerinin kişisel başarı düzeyi yüksektir. Kişisel başarı düzeyinin yüksek olması onların mesleki beklenti konusunda ön plana çıkarmakta ve kariyer hedefi yapmalarını sağlamaktadır.
- Gemi zabitlerinin demografik bazı özellikleri tükenmişliğe etki etmektedir. Bunlar; genç yaştaki gemi zabitleri daha ileri yaştakilere göre daha çok duygusal tükenmeye sahiptirler; çalışılan gemi türlerinin çalışma şartları ağırlaştıkça duygusal tükenme artmaktadır. Çalışma süresi daha az olan çalışanlar duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya çalışma süresi fazla olan çalışanlara göre daha çok sahiptirler. Çocuk sayısı az olan çalışanlar çocuk sayısı daha fazla olanlara göre daha çok duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya sahiptirler.
- Gemi çalışanlarında tükenmişliğin alt boyutlarında ilişki bulunmaktadır. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif, kişisel başarı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
- Gemi zabitlerinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarında pozitif bir ilişki vardır.
- Tükenmişliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Elde edilen tüm bu veriler değerlendirildiğinde gemi zabitlerinde duygusal tükenme ortaya çıkmaya başlamış durumdadır. Bu durum zaman içerisinde duyarsızlaşmaya dönüşmekte ve örgütsel sessizlik ile birleşince örgütlerin yapısına zarar vermektedir.

Sonuç olarak; denizciliğin kendi içerisinde ortaya çıkardığı dinamikler karşısında gemi zabitlerinin ortaya çıkan sorunları çözümlenmelidir. Bu bağlamda;

- Gemi zabitlerinin yönetim tarafından daha çok desteklenmeli, görüş ve fikirlerine değer verilmelidir.
- Genç gemi zabitlerinin mesleki kariyer planlamaları dikkate alınmalı, şirketler tarafından desteklenmelidir.
- Gemi zabitlerinin iş güvencesi sağlanmalı, işletmelerde uzun süreli çalışabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Gemilerin mevcut yaşam standartları çalışan personeli de düşünecek şekilde iyileştirilmelidir.
- Gemilerin odak noktasının insan olduğu, gemi zabitlerinin geminin işlevsel süreci içerisinde önemli bir konumu olduğu göz ardı edilmeden insan odaklı politikalar üretilmelidir.

Dünya genelinde artan deniz ticaret hacmi içerisinde Türk gemi zabitlerinin önemi de artmaktadır. Sektör içerisinde iyi bir konuma gelebilmek için gemi zabitleri göz ardı edilmeden desteklenmelidir. Gemilerin işletmenin hedefleri doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmesinde anahtar rol gemi zabitindedir. Bu nedenle psikolojik, duygusal yönden üst seviyede, mesleki tecrübe ve bilgisi etkin gemi zabitlerine sahip olmak işletmelerin daha karlı ve verimli şekilde dünya deniz ticaretinde konum kazanmasını sağlayacaktır. İyi bir gemi zabiti demek, artan karlılık ve verimlilik demektir. Bu bağlamda gemi zabitlerinin en iyi seviyeye getirilmesi gereklidir.

KAYNAKLAR

- Ajzen, I., Fishbein, M., 1970, The Prediction Of Behavior From Attitudinal And Normative Variables, *Journal Of Experimental Social Psychology*, 6, 466-487.
- Ajzen, I., 1985, From Intentions To Actions: A Theory Of Planned Behavior. In J. Kuhi & J. Beckmann (Eds.), *Action.Control: From Cognition To Behavior* (Pp. 11.39). Heidelberg:Springer.
- Ajzen, I., 2002, Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus Of Control, And The Theory Of Planned Behavior, *Journal Of Applied Social Psychology*, 32/4, 665-683.
- Akbolat, M., Işık, O., 2008, Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11, 229-254.
- Aksoy G., 2007, *Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi*, EskişehirOsman Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ardıç, K., Polatçı, S., 2008, Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10, 2, 69- 96.
- Ardıç, K., Polatçı, S., 2009, Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Argon, T., Eren E., 2004, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık.
- Arı, S.G., Bal, Ç.E., 2008, Tükenmişlik Kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim Ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Arlı, D., 2013, İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, Edirne.
- Armutçuk, A.K., 2010, *Denizli Devlet Hastanesinde Çalışmakta Olan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Sendromu Ve İlişkili Değişkenler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashcraft, K.L., 2000, *Book Review*, Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective.
- Aslan, Ş., Özata, M., 2008, Duygusal Zeka Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 30, 77-97.

- Avşaroğlu, S., Deniz M., Kahraman A., 2005, Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 115-129.
- Aycan, Z., 1998, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi-II, Suna Tearuz (Ed.), *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21-34.
- Aydın, P.İ., 2002, *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M.N., 2012, *Organizational Silence (Basic Concepts And Its Development Factors)*, Ideal Type Of Management, Vol.1, No.1, S.47-58.
- Baltaş, Z., Baltas, A., 2008, *Stres Ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 25. Baskı, İstanbul.
- Barry, B., 2007, *Speechless: The Erosion Of Free Expression In Te American Workplace*, Berret-Koehler Publ, 133, California.
- Barutçu, E., Serinkan, C., 2008., Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8, 2, 541-561.
- Başören, M., 2005, *Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bendersky, C., 2005, *Organizational Influence On Disputants*, The Handbook Of Dispute Resolution, Editör: Moffitt M. L. Ve Bordane R. C., USA: Jossey-Bass Publ., 239.
- Bildik, B., 2009, *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blenkinsopp, J., Edwards, M.S., 2008, *On Not Blowing The Whistle: Quiescent Silence As An Emotion Episode*, Emotions, Ethics And Decision-Making Research On Emotion In Organizations, 4, S:181-206.
- Bowen F. And Blackmon K, 2003, Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice, *Journal Of Management Studies*, Vol. 40, Issue 6.
- Boyar, E., 2011, *Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brinsfield, C.T., 2009, *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors.*, Ohio: The Ohio State University.
- Budak, G., Sürgevil, O., 2005. Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2): 95- 108.

- Cardinell, C. F. ,1981, Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses, *The Annual Meeting Of The National Conferance Of Professors Of Educational Administration*, Seattle.
- Cedoline A.J., ve Publisher, 1982, Excerpts From Job Burnout in Public Education: Symptoms, Causes, and Survival Skills, in by the Teachers College.p.4, Columbia University
- Cherniss, C., 1980, *Professional Burnout In Human Service Organizations*, Praeger, New York.
- Citera, M., Rentsch, J.R., 1993, *Is There Justice In Organizational Acquisition? The Role Of Distribute And Prosedural Fairness In Corporate Acquisition*, R.Cropanzano (Eds.), *Justice In The Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management*, USA: Lawrance Erlbaum Inc., Ss. 211-230.
- Clair, R.C., 1998, *Organizing Silence: A World Of Possibilities*, Albany, NY.: Human Studies.
- Conner, M. And Armitage, C.J., 1998, Extending The Theory Of Planned Behavior: A Review And Avenues For Further Research, *Journal Of Applied Social Psychology*, 28/15, 1429-1464.
- Corey, G., 1996, *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*.pp.178-179, [http://psychologypdfdownload.blogspot.com/2012/12/theory-and-practice-of counseling and.html](http://psychologypdfdownload.blogspot.com/2012/12/theory-and-practice-of-counseling-and.html).
- Corneissen, J., 2008, *Corporate Communication: A Guide Theory And Practice*, 2nd Edition. London: Sage Publications, 199.
- Cumming, O.W., Nall, R.L., 1983, Relationships Style And Burnout To Counselors Perceptions Of Their Jobs, Themselves And Their Clients, *Counselor. Education AndSupervision*, 22, Pp.227-234.
- Cüceloğlu, D.,2001, *Yetişkin Çocuklar*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 20.Baskı.
- Çapri, B., 2006, Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2,1, 62-77.
- Çakıcı, A., 2007, Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, S. 145-162.
- Çakıcı, A., 2008, Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1): 117- 134.
- Çakıcı A., 2010, *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Çam, O.,1992, Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik Ve Güvenilirliğinin Araştırılması, 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*,Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar, Ankara, 155-160.
- Çetinkanat, C., 2000, *Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık.
- Demerouti, E., 2000, A Model Of Burnout And Life Satisfaction Amongst Nurses, *Journal Of Advanced Nursing*, C. 32, S. 2, Ss. 454-464.
- Demir, N., 2010, Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Öneri Dergisi*, C. 9, S. 33, Ss. 185-198.
- Demir, M., 2010, Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi, *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Kuşadası, S.577-589.
- Detert J.R., Edmondson, A.C., 2005, No Exit, No Voice: The Bind Of Risky Voice Opportunities İn Organizations, *Academy Of Management Proceedings*, 1-6.
- Diñçerol, C. 2013, *Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik Ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, H., 2002, İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedür El Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2).
- Dolu, G., 1997, *Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Prevanatif Onkoloji ABD Psikososyal Onkoloji Ve Eğitimi Bilim Dalı, S.78, İstanbul.
- Dönmez, B., 2008, *Seyahat Acentasında Çalışan İş Görenlerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durak, Ğ., 2012, *Korku Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım:44.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'neil, R.M., Hayes, E., Wierba, E.E., 1997, Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling İssues To Top Managers, *Strategic Management Journal*, 18 (5): 407-425.
- Dyne, L.V., Ang, S., Botero, I., 2003, Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal Of Management Studies*, Vol 40-6.
- Edelwich, J., Brodsky A., 1980, Burnout: Stages Of Disillusionment İn The Helping Proffessions, *Human Sciences Press*, New York.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M., 2008, *Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel*, Tourism And Hospitality Management, Vol.14, No.1.

- Eren, E., 2003, *Yönetim Organizasyon*, Beta 4, Basım İstanbul.
- Eren, V. ve Durna, U., 2006, Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (9), 40-51.
- Ergin, C., 1992, Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, *Türk Psikologları Derneği Yayınları*.
- Ersoy, A. ve Utku, B.D., 2005, Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-I. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, Sayı:26: 43- 50.
- Farber, B. A., 2000, *Introduction: Understanding And Treating Burnout In A Changing Culture*, *Psychotherapy In Practice*, 56(5): 589-594.
- Freudenberger, H. J., 1974, Staff Burnout, *Journal Of Social Issues*, 30: 159-165.
- Freudenberger, H. J. Ve Richelson G., 1981, *Burn-Out; How To Beat The High Cost Of Success*, Bantam Boks, Doubleday Company, Inc., New York.
- Gezer, E., 2008, *Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon Ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gilliland B.E., James R.K., 1993, *Crisis Intervention Strategies, Human Services Workers In Crisis: Burnout*. Memphis State University, Brooks/Cole Publishing Company, California, pp.537-572,
- Gisbir, 2013, *2013 Sektör Raporu*
- Greenberg, J. And Baron, R.A., 2003, *Behaviour In Organisations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*, 8.Baskı, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, Usa.
- Güler, B.K., 2006, *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. Ve Kutanis, R.Ö., 2009, Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, *Süleyman Demirci Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 14, S.3: 481-497.
- Gürbüz, S., 2007, *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, DÜ SBE, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Harvey, J. B., 1988, *The Abilene Paradox: The Management Of Agreement*, *Organizational Dynamics*, (Summer) Sayı 3, S.18-19.
- Henriksen, K. Anddayton, E., 2006, *Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety*, *Health Services Research*, Vol 41.
- Hirschman, A. O., 1970, *Exit, Voice And Loyalty*, Ma: *Harvard University Press*, Cambridge.

- <http://www.akademidestek.com/blogicerik/spss-nedir-ne-ise-yarar-1>, Erişim Tarihi: 03.05.2018
- https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik_filo.aspx, “Deniz Ticaret Genel Müdürlüğü İstatistik Bilgi Sistemi”, Erişim Tarihi: 25.04.2017
- <http://dergipark.gov.tr/cbubesbd/issue/30403/327975/>, Erişim tarih: 08.10.2017
- <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/315283/>, Erişim tarih: 08.10.2017
- http://eczacilik.anadolu.edu.tr/bolumSayfalari/belgeler/ecz2014%202011_20140527094539.pdf, Erişim Tarihi: 03.05.2018
- <http://www.nkfu.com/denizcilik-nedir-denizcilik-tarihi/>, Erişim tarih: 28.09.2017
- http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt8/sayi41_pdf/5egitim/ozturkciftci_didem_erdalmeric.pdf, Erişim tarih: 08.10.2017
- <http://spssistatistik.net/spss-korelasyon-analizi/>, Erişim Tarihi: 03.05.2018
- <https://spssiletezanalizleri.wordpress.com/regresyon-korelasyon>, Erişim Tarihi: 03.05.2018
- http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018, Erişim Tarihi:25.04.2017
- Huang, X., Evert Vliert, V., Vegt, G. V., 2005, *Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-Nationally*, Management And Organization Review 1(3), 459–482. Ss.
- Izgar, H., 2001, *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kaçmaz, N., 2005, Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, C. 68, S. 1, Ss. 29-32.
- Kaplan, Y., 2007, *Eğitim Geçmişi Farklı Olan Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında 199 Örgüt Kültürü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., 2008, *Örgütsel Sessizlik. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde*. Ankara: İlke Yayınevi. S. 155-167.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., 2009, *İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı*, 17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 700-707, Eskişehir.

- Karadağ, N., 2013, *Tükenmişlik Ve İş Doyumu, Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Kayabaşı, Y., 2008, Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 20, Ss. 191-212.
- Kish-Gephart J., Detert, J.R., Trevino L.K., Edmondson, A.C., 2009, *Silenced By Fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work*, Research In Organizational Behavior.
- Koç, H., Arslan, S. ve Topaloğlu I.G., 2009, *Differentiation Of Burnout Syndrome By Profession And Job: Gazi Burnout Inventory*, Review Of Economic And Business Studies, Vol.4, 149-162.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M., 2010, *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T., 2003, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kolarska, L. And Aldrich, H., 1980, *Exit, Voice, And Silence: Consumers' And Managers, Responses To Organizational Decline*, Organization Studies, 1 (1): 41-58.
- Konur, D. Y., 2006, *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Koyuncu, M., 2001, Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu Ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi. 9. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Üniversitesi, Ss.349-360, İstanbul.
- Lee, P.L.C., Cheng, E.T.C., Yeung, L.C.A., Lai, K.H., 2011, An Empirical Study Of Transformational Leadership, Team Performance And Service Quality In Retail Banks, *Omega*, 39, 690-701.
- Maslach, C. And Jackson, S. E., 1981, The Measurement Of Experienced Burnout, *Journal Of Occupational Behaviour*, S. 2, Ss. 99-113.
- Leiter, M.P. And C., Maslach, 1988, The Impact Of Interpersonal Environment On Burnout And Organizational Commitment, *Journal Of Organizational Behaviour*, 9: 297-308.
- Maslach, C. And Leiter, M.P., 1997, *The Truth About Burnout*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. And Goldberg, J., 1998, *Prevention Of Burnout: New Perspectives, Applied&Preventive Psychology*, C. 7, Ss. 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., 2001, *Job Burnout, Annual Review Of Psychology*, Cilt 52, 414-416.
- Maslach, C., Leiter, M.P. And Jackson, S.E., 2012, Making A Significant Difference With Burnout Interventions: Researcher And Practitioner Collaboration, *Journal Of Organizational Behavior*, C. 33, Ss. 296-300.

- Meydan, C. H., Basım, H. N. Ve Çetin, F., 2011, *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma*.
- Milliken, F. J., Morrison E.W. And P.F., Hewlin, 2003, An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why, *Journal Of Management Studies*, 40(3), 1453-1476.
- Milli Eğitim Bakanlığı, 2011, *Denizcilik Gemi Adamlığı*, Ankara
- Morrison, E.W. And Milliken, F.J., 2000, *Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World*, *Academy Of Management Review*, 25 (4), S.706-725.
- Morrison, E.W. And Milliken, F.J., 2004, *Sounds Of Silence*, Sternbusiness, Spring/Summer.
- Nader, L., 2001, *Breaking The Silence-Politics And Professional Autonomy* ,*Anthropological Quarterly*, Cilt 75, Sayı 1, S. 162.
- Naktiyok, A. Ve Karabey, C. N., 2005, İşkoliklik Ve Tükenmişlik Sendromu, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 19, S. 2, Ss. 179-198.
- Nazhoğlu, E.H., 2009, *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nekane, I., 2006, Silence And Politeness In Intercultural Communication In University Seminars, *Journal Of Pragmatics*, 38(11), S. 1811-1835.
- Noelle-Neumann, E., 1974, The Spiral Of Silence, A Theory Of Public Opinion, *Journal Of Communication*, 24 (2): 43-51.
- Okutan, E., 2010, *Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi*, Doktora Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onaran, O., 1981, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, *Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*, S.39.
- Oruç, S., 2007., *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Otacıoğlu, S.N., 2008, Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Etkileyen Faktörler, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 9, S. 15, Ss. 103-116.
- Önder, M. E. , 2011, Psikeart, *Psikeart Dergisi*, S. 15.
- Özçınar, M., 2005, *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, İstanbul: Sağlık Bakanlığı Dr. Lutfü Kırdar Kartal Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği.

- Özgen, I., 2007, Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği, *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler*, Ss.116-124, Antalya.
- Özgen, I. Ve Sürgevil O., 2009, *Örgütsel Sessizlik Olgusu Ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*: Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Özkalp, E., 2003, *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 782, Eskişehir
- Özler, D.E., 2010, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ss.287-309, Seçkin Yayıncılık: İstanbul.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S.Ç. Ve Bal, E.Ç., 2011, Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 84-98.
- Pekel, H.N., 2001, *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pentilla, C., 2003, *Get Talking, Entrepreneur*, Kasım, S.25.
- Perlman, B. And Hartman, E., 1982, *Burnout: Summary And Future Research, Human Relations*, 35(4): 283-305.
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P., 2001, Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, *Research In Personnel And Human Resource Management*, S.331-369.
- Pines, A. And Aronson, E., 1988, *Career Burnout, Causes & Cures*, The Free Press, Division Of Macmillan, Inc., New York.
- Pines, A.M., 2002, *A Psychoanalytic-Existential Approach To Burnout: Demonstrated In The Cases Of A Nurse, A Teacher, And A Manager, Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 39 (1): 103-113.
- Polatçı, S. 2007, Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven, Pegema Akademi Yayıncılık, Ankara
- Polikandrioti, M., 2009., Burnout Syndrome, *Health Science Journal*, Vol:3, 4, 195.
- Potter, B.A., 1995, *Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures Into Productivity*, Thomson Crisp Learning, California.
- Potter, B. A., 1998, *Overcoming Job Burnout: How To Renew Enthusiasm For Work*, Ronin Publishing, California.

- Premeaux, S.F., 2001, *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace*, Basılmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Premeaux S.F. And Bedeian A.G., 2003, *Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace Journal Of Management Studies*, Vol. 40, Issue.6 , Ss.1537-1538.
- Rodgers, T.E., 1994, *The Relation Of Situation, Personality, And Religious Problem-Solving In The Prediction Of Burnout Among American Baptist Clergy*, Loyola College In Maryland, A Dissertation Submitted To The Department Of Pastoral Counseling of Loyola College In Maryland in Partial Fulfillment Of The Requirements for The Degree Of Doctor Of Philosophy, October 19, Pp.1-214.
- Ryan, K.D. And Oestreich, D.K., 1991, *Driving Fear Out Of The Workplace: How To Overcome The Invisible Barriers To Quality, Productivity And Innovation*, San Francisco: Jossey&Bass.
- Sabuncuoglu, Z. ,1996, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı. Bursa.
- Scheufele, D. A. and Moy, P. 1999. 'Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook'. *International Journal of Public Opinion Research*, 12, 3-28.
- Scott, R. L., 1993, Dialectical Tensions Of Speaking And Silence, *Quarterly Journal Of Speech*, 79(1), 1-18.
- Scott, C. R., 2001, *Communication, Social Support, And Burnout: A Brief Literature Review*, [Http://Www.Gslis.Utexas.Edu/~Ssoy/Pubs/Microcommunication/](http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/pubs/microcommunication/2micro.htm) 2micro.Htm., 10.11.2006.
- Sheffield, D.S., Baker, S.B., 2005, Themes From Retrospective Interviews Of School Counselors Who Experienced Burnout, *H.U. Journal Of Education*, 29, Pp.177-186, Scheufele, D. A. And Moy, P., 1999, Twenty-Five Years Of The Spiral Of Silence: A Conceptual Review And Empirical Outlook, *International Journal Of Public Opinion Research*, 12, 3-28.
- Shirom, A., 1989, *Burnout In Work Organizations*, (Eds.) C. L. Cooper Ve I.T. Robertson, *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 25-48, New York, Wiley.
- Slade, M.R., 2008, *The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration Of The Hidden Factory*, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi.
- Sobkowiak, W., 1997, *Silence And Markedness Theory*, Edit. Adam Jaworski, *Silence: Interdisciplinary Perspectives*, Mouton De Gruyter, Berlin And New York.
- Song, Z., Wanberg, C., Niu X., Xie Y., 2006, Action-State Orientation And The Theory Of Planned Behavior: A Study Of Job Search In China, *Journal Of Vocational Behavior*, 68/3, 490-503.

- Sözen, C., Yeloğlu, H.O. Ve Ateş, F., 2009, Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgülü Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, S.395-408.
- Suran, B.G. and Sheridan E.P.,1984, *Management Of Burnout: Training Psychologists In Professional Life Span Perspectives*, *Professional Psychology:Research&Practice*, 16(6): 741-752.
- Sürgevil, O., 2006, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, A. R., 2011, Bu İşyerinde Görev Var!, *Psikiyatr Dergisi*, S. 15, Ss. 40-43.
- Şanlı, S. Ve Akbaş, T., 2008, Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 11,2,73-86.
- Şıklar, E. ve Tunalı, D., 2012, *Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 33 Number 33, 75.
- Tangırala, S., Ramanujam, R., 2008, Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects Of Personal Control And Organizational Identification, *Academy Of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Taşkıran, E., 2011, *Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Taylor, R. G., 1989, The Role Of Trust In Labor Management Relations, *Organization Development Journal*, 7:85-89.
- Tetik, S., 2011, Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Sağlık Meslek Yüksekokulu Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 13, Ss. 339-350.
- Torun, A., 1995, *Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Bölümü Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.
- Torun, A., (1997). Stres ve Tükenmişlik. Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, ss.43-49, İstanbul.
- Tümertekin, E., 1987 Ulaşım Coğrafyası, *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, Yayın No: 2053, İstanbul.
- Tümekaya, S. (1999), Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Gelistirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Tümekaya, S., 2000, Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19,128-133.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, [Http://Www.Tdk.Gov.Tr/Index](http://www.tdk.gov.tr/index). Erişim Tarihi : 14.09.2016.

- Veninga, R.L And Spradley, J.D., 1981, *The Work Stres Connection: How To Cope With Job Burnout*, Pp:86-87.
- Vokola, M. And Bouradas, D., 2005, *Antecedents And Consequences Of Organizational Silence: An Empirical Investigation*, *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
- Vroom, V., 1964, *Work And Motivation*, New York: Wiley.
- Yenihan B. Ve Cerev G., 2016, Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 10 Sayı: 2.
- Yıldırım, M.H. Ve İçerli, L., 2010, Tükenmişlik Sendromu: Maslach Ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 1, Ss. 123-131.
- Yılmaz, M., 2005, Tükenmişlik Sendromu, *Kadın Doğum Dergisi*, C. 3, S. 4, Ss. 625-629.

EKLER

EK 1. Tez Anketi

Sayın ,

Bu anket, Türk ve yabancı bayraklı ticari gemilerde görev yapan Türk güverte zabıtlarının tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketin üzerine isim ve soy isim veya herhangi bir iletişim bilgisi yazmayınız. Ankete katılımınız ve samimi cevaplarınız için teşekkür eder, sağlık ve başarılar dilerim.

Proje Sorumlusu: Yüksek Lisans Öğrencisi Uzakyol Birinci Zabiti Gökay YILMAZ

gokay_yilmaz89@hotmail.com - gky.ylmz89@gmail.com

Yaşınız

☐ 20 ve altı ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41 ve üzeri

Medeni haliniz

☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Diğer

Varsa çocuk sayısı

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve+

Eğitim durumunuz

☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Fakülte ☐ Lisans Üstü ☐ Özel Denizcilik Kursu (Tüdev vb.)

Kaç yıldır iş hayatındasınız (yıl)

☐ 0-2 ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9-11 ☐ 12-14 ☐ 15 ve+

Çalıştığınız gemi türü

☐ Tanker&Kimyasal ☐ Kuru yük ☐ Konteyner ☐ RoRo ☐ Diğer

Ortalama aylık geliriniz

☐ 2000-3000 \$ ☐ 3001-5000 \$ ☐ 5001-7000 \$
☐ 7001-9000 \$ ☐ 9001-11000 \$ ☐ 11001 \$ ve üstü

Aşağıdaki önermelerden kendiniz için uygun olanı seçiniz.

AŞAĞIDA KENDİNİZLE İLGİLİ İFADELERE KATILIM DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Şimdiki işimden:					
1-Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2- İşgününün & vardiyanın sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

3-Gece&Sabah kalkıp yeni bir vardiya ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
4-İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	☐	☐	☐	☐	☐
5-İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6-Bütün gün insanlarla ve iş sorunlarıyla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	☐	☐	☐	☐	☐
7-İşim gereği karşılaştığım iş sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
8-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9-Yaptığım iş sayesinde çalıştığım arkadaşlarımın yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
10-Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	☐	☐	☐	☐	☐
11-Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
12-Çok şeyler yapabilecek gücüyem.	☐	☐	☐	☐	☐
13-İşimin beni kısıtladığını biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15-İnsanlara ne olduğu umurunda değil.	☐	☐	☐	☐	☐
16-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
17-İnsanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
18-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
19-Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	☐	☐	☐	☐	☐
20-Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
21-İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
22-İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
23-Bu işi sadece para için yapıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

AŞAĞIDA KENDİNİZLE İLGİLİ İFADELERE KATILIM DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Şimdiki işimden:					
1-Amirlerime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2-Amirlerimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3- Amirlerim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4-İş yerimde açıkça konuşmayı <u>desteklemeyen</u> bir kültür var.	☐	☐	☐	☐	☐

5-Amirlerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	☐	☐	☐	☐	☐
6-Amirlerimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7-Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime amirlerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
8-İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda amirlerimle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9-Açıkça konuşmamın bir faydası olmayacağını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
10-Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
11-Amirlerimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
12-Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	☐	☐	☐	☐	☐
13-Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
14-Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim ya da pozisyonum değişebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
15-Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
16-Açıkça konuşunca amirlerim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
17-Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
18-Problem bildirme veya öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	☐	☐	☐	☐	☐
19-İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil amirlerimi ilgilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
20-Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
21-Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	☐	☐	☐	☐	☐
22-Problem bildirdiğimde sorun yaratan şikâyetçi birisi olarak değerlendirilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
23-Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
24-Amirlerim negatif geri bildirme olumsuz tepki verebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
25-Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
26-Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	☐	☐	☐	☐	☐
27-Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
28-Sorun veya problemlerden bahsettiğimde amirlerimin hoşuna gitmez.	☐	☐	☐	☐	☐

Katılımnız için teşekkür ederim...

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Gökay Yılmaz
Doğum Yeri	Bakırköy
Doğum Tarihi	28.06.1989
Uyruğu	☒ T.C. ☐ Diğer:
Telefon	05545945489
E-Posta Adresi	gokay_yilmaz89@hotmail.com
Web Adresi	-



Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Fakülte	Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi
Bölümü	Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü
Mezuniyet Yılı	09.06.2012

Yüksek Lisans	
Üniversite	İstanbul Üniversitesi
Enstitü Adı	Fen Bilimleri Enstitüsü
Anabilim Dalı	Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı
Programı	Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü

Makale ve Bildiriler	
1) Yılmaz, G. ve Doç Dr. Kara, G., 2016, <i>Risk Assessments Before Commence Operation On Tanker Vessels</i> ”, 24-25 Ekim Bodrum, II. Global International Conference on Innovation in Marine Technology and the Future of Maritime Transportation.	
2) Yılmaz, G. ve Doç Dr. Kara, G., 2016, <i>Advantages Of Panama Canal Transit For Vessels</i> , 24-25 Ekim Bodrum, II. Global International Conference on Innovation in Marine Technology and the Future of Maritime Transportation.	