

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**İLAÇ FİRMASI TEMSİLCİLERİNİN YAŞADIKLARI
TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Orçun SOYER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Sinem YILDIRIMALP

HAZİRAN - 2024

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLAÇ FİRMASI TEMSİLCİLERİNİN YAŞADIKLARI
TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Orçun SOYER

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset

**“Bu tez 04/06/2024 tarihinde yüz yüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan
jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ
Prof. Dr. Sinem YILDIRIMALP	Başarılı
Doç. Dr. Bora YENİHAN	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Mert ÖNER	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☒

Hayır ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dâhil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Orçun SOYER

04/06/2024

ÖN SÖZ

Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde hazırlanmıştır. Tez konusunun seçilmesi ve uygulanmasında her türlü desteği sağlayan, çalışma boyunca bana kılavuzluk eden kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Sinem YILDIRIMALP'e, Doç. Dr. Gökçe CEREV'e ve Doç. Dr. Bora YENİHAN'a en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım

Tüm hayatım boyunca olduğu gibi bu tez çalışması süresince desteklerini ve yardımlarını benden esirgemeyen, her türlü şartta daima yanımda olan ve sonsuz minnet duyduğum değerli aileme ve teze katkılarını sunan çalışma arkadaşlarım en samimi duygularıyla şükranlarımı sunarım.

Orçun SOYER

04/06/2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK SENDROMU	3
1.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı, Tanımı ve Tarihçesi	3
1.2. Tükenmişlik Sendromu Belirtileri	5
1.2.1. Fiziksel Belirtiler	6
1.2.2. Davranışsal Belirtiler.....	7
1.3. Duygusal Belirtiler	8
1.4. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları	9
1.4.1. Duygusal Olarak Tükenme.....	9
1.4.2. Duyarsızlaşma	10
1.4.3. Başarısızlık/Düşük Başarı Hissi	11
1.5. Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler.....	12
1.5.1. Bireysel Kaynaklı Faktörler	12
1.5.2. Kurumsal Faktörler.....	16
1.5.3. Demografik Faktörler	21
1.6. Tükenmişlik Sendromu İle Mücadele Yolları	25
1.6.1. Bireysel Mücadele Yolları.....	25
1.6.2. Kurumsal Mücadele Yolları	26
2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	29
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı, Tanımı ve Tarihçesi	29
2.2. Örgütsel Sessizliğe Sebep Olan Etkenler	34
2.2.1. Sessizlik İklimi	34
2.2.2. Geçmişte Yaşanmış Deneyimler	36
2.2.3. Adaletsizlik Kültürü	38
2.2.4. Dışlanma/İzole Edilme Korkusu	40

2.2.5. İlişkilerin Bozulması Korkusu.....	41
2.2.6. Mobbing ve Olumsuz Geri Bildirim Korkusu.....	43
2.2.7. Diğer Etkenler	44
2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri	45
2.3.1. Bekleyiş Teorisi.....	46
2.3.2. Kendini Uyarlama Teorisi	48
2.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	48
2.3.4. Fayda ve Maliyet Analizi Teorisi	49
2.4. Örgütsel Sessizlik Biçimleri	50
2.4.1. Çalışan İtaati ve Sağır Kulak Sendromu	51
2.4.2. Prososyal Sessizlik	52
2.4.3. Savunmacı Sessizlik	53
2.4.4. Başka Davranışlara Yönelme ve Çekilme	54
2.4.5. Kabullenme ve Pasifleşme	55
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	56
2.6. Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiye Yönelik Literatürün İncelenmesi.....	58
3. BÖLÜM: KOCAELİ İLİNDE ÇALIŞAN İLAÇ FİRMASI	
TEMSİLCİLERİNİN YAŞADIKLARI TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN	
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE	
YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA.....	60
3.1. Araştırmanın Amacı	60
3.2. Araştırmanın Önemi	60
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	61
3.4. Araştırmanın Yöntemi	61
3.4.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri.....	62
3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	62
3.5. Araştırmanın Güvenirliği.....	63
3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklem Boyutu	63
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi Ve Bulgular	63
3.7.1. Katılımcıların Demografik Yapısı.....	64
3.7.2. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyi Verileri	67

3.7.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki.....	68
3.7.4. İlaç Firması Temsilcilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	74
3.7.5. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Değerlerinin Faktör Yükleri.....	76
SONUÇ	81
KAYNAKÇA.....	84
EK.....	98
ÖZ GEÇMİŞ	101



KISALTMALAR

- DT** : Duygusal Tükenme
DU : Duyarsızlaşma
KB : Kişisel Başarı
KOBİ : Küçük Orta Boyutlu İşletme
TDK : Türk Dil Kurumu
VD. : Ve Diğerleri



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlama Skalası	62
Tablo 2: Anket Bölümleri Güvenilirlik Düzeyleri	63
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	64
Tablo 4: Katılımcıların Yaş Düzeyleri	64
Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumu	65
Tablo 6: Katılımcıların Çocuk Sayısı Durumu	65
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Düzeyi	66
Tablo 8: Katılımcıların Çalışma Kıdem Süresi	66
Tablo 9: Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyi	67
Tablo 10: Katılımcıların Tükenmişlik Boyutları	67
Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Tükenmişlik Boyutları	69
Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Boyutları	69
Tablo 13: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Tükenmişlik Boyutları	70
Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Tükenmişlik Boyutları	71
Tablo 15: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Boyutları	72
Tablo 16: Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Boyutları	73
Tablo 17: İlaç Firması Temsilcilerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Değerlendirmesi	75
Tablo 18: İlaç Firması Temsilcilerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yük Dağılımı	77
Tablo 19: Tükenmişlik Düzeyi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	79

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Vroom'un Valens, Beklenti ve Araçsallık Öğeleri	47
--	----



ÖZET	
Başlık: İlaç Firması Temsilcilerinin Yaşadıkları Tükenmişlik Sendromu İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki	
Yazar: Orçun SOYER	
Danışman: Prof. Dr. Sinem YILDIRIMALP	
Kabul Tarihi: 04/06/2024	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 97 (ana kısım) + 3 (ek)
Geçmişten günümüze çalışma hayatında rekabet ortamının hızlı bir şekilde gelişmesi ve dönüşmesi işletmeler açısından çalışanları önemli unsurların birisi durumuna getirmiştir. Çalışanların etkin, verimli ve kaliteli bir şekilde mal ve hizmet üretmesi için çalışma koşullarının genel durumu önemlidir. Çalışma koşulları iyi olan çalışanlar işletmelerine daha çok değer katmaktadır. Bu bağlamda çalışma koşulları açısından çalışanların içinde bulunduğu sosyal ve psikolojik durumların iyileştirilmesine önem verilmelidir. Bu çalışmanın amacı ilaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyi ile örgütsel sessizlik düzeylerini hem genel hem de alt boyutu ile incelemek ve her iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Literatürde tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik üzerine farklı çalışmalar olmasına rağmen ilaç firması temsilcileri üzerine çalışma tespit edilmemiştir. Bu çalışma ilaç firmalarının temsilcilerine yönelik çalışma koşullarının iyileştirilmesi amaçlı üretecekleri politikalarda kılavuzluk etmesi ve literatürde ilaç firması temsilcilerine yönelik çalışma olması bakımından önem taşımaktadır. Çalışmada nicel araştırma metotlarından anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın örneklem boyutunu Kocaeli İlinde çalışan 623 ilaç firması temsilcisi oluşturmaktadır. Çalışmada katılımcılardan veriler geçerlilik ve güvenilirliği önceden kanıtlanmış Tükenmişlik Sendromu Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20 programında analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda ilaç firması temsilcilerinde orta düzeyde tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik düzeyi tespit edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında ilişki bulunmuştur.	
Anahtar Kelimeler: İlaç Firması Temsilcisi, Çalışma Koşulları, Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Sessizlik	

ABSTRACT	
Title of Thesis: The Relationship Between Burnout Syndrome Experienced by Pharmaceutical Company Representatives and Their Levels of Organizational Silence	
Author of Thesis: Orçun SOYER	
Supervisor: Prof. Dr. Sinem YILDIRIMALP	
Accepted Date: 04/06/2024	Number of Pages: viii (pre text) + 97 (main body) + 3 (add)
The rapid development and transformation of the competitive environment in working life from past to present has made employees one of the important elements for businesses. The general condition of working conditions is important for employees to produce goods and services effectively, efficiently and with high quality. Employees with good working conditions add more value to their businesses. In this context, importance should be given to improving the social and psychological conditions of employees in terms of working conditions. The aim of this study is to examine the burnout level and organizational silence levels of pharmaceutical company representatives, both in general and in its sub-dimensions, and to reveal the relationship between both concepts. Although there are different studies on burnout syndrome and organizational silence in the literature, no studies on pharmaceutical company representatives have been identified. This study is important in that it guides the policies that pharmaceutical companies will produce to improve working conditions for their representatives and is a study in the literature regarding pharmaceutical company representatives. The survey method, one of the quantitative research methods, was applied in the study. The sample size of the study consists of 623 pharmaceutical company representatives working in Kocaeli Province. In the study, data from the participants were collected through the Burnout Syndrome Scale and the Organizational Silence Scale, whose validity and reliability have been previously proven. The data obtained was analyzed and evaluated in the SPSS 20 program. As a result of the study, a moderate level of burnout syndrome and organizational silence was detected in pharmaceutical company representatives. The study also found a relationship between the burnout and organizational silence sub-dimensions of pharmaceutical company representatives.	
Keywords: Pharmaceutical Company Representative, Working Conditions, Burnout Syndrome, Organizational Silence	

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu

Günümüzde giderek artan rekabet ortamında işletmeler çalışanlarının çalışma koşullarını iyileştirici yaklaşımlarda bulunmak zorundadır. Çalışanlar işletmelerin en önemli sermayeleri olarak kârlılıkları ve sürdürülebilirlikleri üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesinde üzerinde önemle durulması gereken bir konuda çalışanların sosyolojik ve psikolojik durumlarıdır.

Bu çalışmanın konusu ilaç firması temsilcilerinin tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik düzeylerini tespit ederek, ilaç firmalarının çalışanlarına yönelik üretecekleri politikalara destek olmaktır.

Çalışmanın Önemi

Çalışanlar açısından sosyolojik ve psikolojik faktörler doğrudan verimliliklerine yansıyan temel konulardır. Tükenmişlik sendromu ile örgütsel sessizlik çalışma psikolojisinin önemli kavramlarından. Tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik üzerine literatürde farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar farklı meslek grupları üzerine yapılmış olup ilaç firması temsilcilerine yönelik bir çalışma yer almamaktadır. Bu çalışma ilk olarak literatürdeki bu eksikliği gidereceği için önemlidir. Çalışma aynı zamanda ilaç sektöründe yer alan firmaların temsilcilerine yönelik üretecekleri çalışma koşullarına yönelik politikalara destek sağlayacağı için farklı boyutuyla da önem arz etmektedir. Çalışma, alana ilaç sektöründe yer alan firmalara yönelik karar alma süreçlerinde destek sağlayarak katkı sunacak ve diğer araştırmacılara kılavuzluk yapacaktır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı ilaç firması temsilcilerinin yaşamış oldukları tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik düzeylerini alt boyutları ile tespit ederek her iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışma Kocaeli İlinde faaliyet gösteren ilaç firması temsilcilerini kapsamaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada ilk olarak birincil kaynaklardan derinlemesine literatür analizi yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Kavramlar doğrultusunda şekillendirilen kuramsal çerçeve uygulanan alan araştırması ile desteklenmiştir. Çalışmanın alan araştırmasında nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu uygulanmıştır. Sahadan verilerin toplanmasında geçerlilik ve güvenilirliği önceden kabul edilmiş ve birçok farklı çalışmada kullanılmış Tükenmişlik Sendromu Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20 programında incelenerek yorumlanmıştır.



1. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak tükenmişlik kavramına yönelik genel bir çerçeve değerlendirilecek ve sonrasında tükenmişliğin tarihsel gelişim süreci açıklanacaktır. Ardından tükenmişliğin boyutları, etkileyen faktörler ve tükenmişlikle mücadele yolları ele alınacaktır.

1.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı, Tanımı ve Tarihçesi

Küreselleşmenin ve teknolojinin süreç ilerledikçe daha yoğun bir şekilde aktif olması ve dünyamızın hızlı bir şekilde değişim ve dönüşüm göstermesi beraberinde tükenmişlik kavramını da etkili şekilde toplumsal hayata entegre etmiştir. Tükenmişliğin başlıca oluşumu tükenmek kavramıyla meydana gelmektedir. Tükenmek kavramının tanımı enerjinin, emeğin ve kaynakların fazla harcanmasından dolayı eksilmesi, tükenmesi ve yok olması şeklinde ifade edilmektedir (Otacıoğlu, 2008: 104). Türk Dil Kurumu'nda tükenmek kavramının tanımı “enerjisini bitirmiş olma durumu, bir şeyler yapmak için çaba gösterememe durumu” şeklinde açıklanmıştır (TDK, 2024).

1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde ilk olarak kullanılan tükenmişlik kavramından en fazla beyaz yakalı çalışanların maruz kaldığı problemler ve yoğun stres sonucunda yaşadıkları durumu açıklamak için yararlanılmıştır (Yıldız, 2012: 37-61). Bu kavramı literatüre 1974 yılında bir makale ile kazandıran önemli yazar ise Herbert Freudenberg olmuştur (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Tükenmişlik kavramı, bütün meslek dallarında görülebilecek göz ardı edilemez problemi oluşturmasıyla birlikte birçok araştırmacı tarafından da farklı tanımları bulunmaktadır (Avcı ve Seferoğlu, 2001: 13). Bu tanımlardan birkaçına değinilecek olunursa; Freudenberger (1974), kavramı bireylerin öz benliklerinde oluşan tükenme şeklinde ele almış ve neden olan etkenlerin ise başarısız olma korkusu ve fazla yüklenmeden dolayı enerji azalması olduğunu belirtmiştir. Bir diğer araştırmacı olan Maslach (2003), çalışma alanlarının başlıca nedenini oluşturduğu ve çalışanların kaygı düzeylerini arttıran faktörlere savunma olarak oluşturdukları bir reaksiyon olduğunu ifade etmiştir (Yenihan ve Cerev, 2016: 87-88).

Dolan (1987), tükenmişliği bireylerin öz kaynaklarını yitirmesi ve bu durumu gündelik yaşantısına olumsuz şekilde yansıtarak devamlı olarak umudu bitmiş bir davranış göstermesi olduğunu ifade etmektedir (Yıldız, 2012: 37-61). Tükenmişlik kavramının tanımında önemli bir yere sahip olan Maslach ve Jackson (1986), alt boyutlarını üç

şekilde belirtmiştir. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmaktadır. Bu alt boyutlar duygusal tükenme; tükenmişliğin en temel ve hayati aşamasını oluşturmaktadır. Duygusuzluk ve ilgide azalma şeklinde görülmektedir (Borkowski, 2005). Duyarsızlaşma, kişilerin çalışmakta olduğu çalışma alanlarındaki yetkili kişilere karşı duygusuzca tutumlarda bulunması olarak meydana gelmektedir (Singh vd. 1994: 561; Okutan vd. 2013: 3). Son olarak kişisel başarıda ise, bireylerin kendilerini kötü bir şekilde yorumlamaya eğilimli hale gelmeleri ve negatif davranışların ve hislerin meydana geldiği boyutu oluşturmaktadır. Bu durumda kişilerde yetersizlik duygusu ortaya çıkar ve verimliliği azalmaya başlar (Maslach, 2003).

Tükenmişlik sendromu kavramının hayatımıza girmesi ise günümüzden yaklaşık 50 yıl önce oluşturulan araştırmalarla beraber olmuştur. Bu araştırmaların oluşturulmasındaki başlıca amaçlardan birisini de tükenmişliğin ortadan kaldırılması meydana getirmektedir. Ortaya çıkan ilk araştırmalar ile özellikle de akademik çevrenin görüşleri ile örgütlerin amaçlarını uygulamaları gün yüzüne çıkartılmaya çalışılmıştır (Maslach, Leiter ve Jackson, 2012: 296). Ancak tükenmişlik sendromu, örgütlerin hızla gelişmelerinin önünde büyük bir engel olmaktadır. Bu sendromu yaşamakta olan bireylerin işlerinden kaynaklı meydana gelen ortamlarda sorunların oluşması ve istenmeyen bir atmosferin oluşması ile bağlantılı olmaktadır (Rodgers, 1994: 1).

Tükenmişlik sendromu, ülkemizdeki örgütlerde oldukça fazla görülen bir problemi oluşturmaktadır. Ülkemizdeki araştırmacıların da üzerinde yapmış oldukları birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Bu araştırmalar da tükenmişlik kavramı bireysel olarak gerçekleşen, aşırı duygusal yüklenmenin açığa çıktığı ve devamlı bir şekilde çalışmaların bitiminde fiziksel yorgunluk ile aksedilen çaresizlik, umutsuzluk, yorgunluk, etrafındaki insanlara karşı olumsuz davranışların gösterilmesi durumu şeklinde belirtilmiştir (Aydın, 2002: 25). Çalışanların meslekleri gereği birebir temas halinde oldukları ortamın ve kişiler ile iletişimin farklı olması ile tükenmişliğin oluşma sürecinde de farklılıklar meydana gelmektedir (Torun, 1997: 43-49). Örgütlerin yapısı için de önemli olan bu durum işi yapanla işi yönetenler arasında da gözle görülür sorunları ortaya çıkaracaktır. Ağırlıklı olarak hizmet sektöründe karşılaşılan bu tablo kişilerin işlerinin neden olduğu stres ve kaygı durumuna karşılık vermesi şeklinde de ifade edilir (Demerouti, 2000: 455; Yıldırım ve İçerli, 2010: 124).

Tükenmişlik sendromunun çeşitli birtakım nitelikleri bulunmaktadır. Bu niteliklerden biride psikolojik olarak tükenme eğiliminin artmasıdır. Çalışanların işlerini yaptıkları sırada psikolojik sorunlar yaşaması çalışma verimi üzerinde olumsuz etkileri olacak ve aynı zamanda dikkat sorunu yaşamaları sorunuyla birlikte iş kazalarına karşı da savunmasız bir hale geleceklerdir. Hizmet sunulan kişilerin de bu durum sonucunda yaptıkları olumsuz davranışlar, çalışanların yaşadıkları psikolojik sıkıntıların temelini oluşturmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik sendromunun açıklanması aşamasında dikkate değer bir çalışmaya sahip olan Pearlman ve Hartman bu kavramı çoklu kavram kapsamında ele almışlardır. Bunlara kısaca yer verildiğinde ise tükenmişliği, amaçlara erişememe, duygusal tükenme, yaratıcılığını kaybetme, örgüte olan aidiyet duygusunu kaybetme, işine ve bu ortamda çalıştıkları insanlara karşı yabancılaşma, devamlı olarak kaygı duygusundan kurtulamama, fiziksel ve duygusal yoksunluklar yaşama şeklinde olmaktadır (Perlman ve Hartman, 1982: 283-305).

1.2. Tükenmişlik Sendromu Belirtileri

Tükenmişliğin meydana gelmesinde başlıca etken olan bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler, çeşitli düzeylerde ve aşamalarda gerçekleşebilmektedir. Aşamalı bir şekilde ortaya çıkan bu belirtilerin görülmeye başlanması ile yavaş yavaş bireyin bütününe hâkim olmaya başlar (Ersoy ve Utku, 2005: 44). Bireyde süreç ilerledikçe daha çok derinleşen tükenmişlik duygusu erkenden fark edilmezse ve engel olunmazsa artmaya devam eder ve son noktaya gelindiğinde çalışanın işini bırakmasına, sağlıksal sorunlar yaşamaya, psikolojik yıkım hissetmeye ve hayatının tamamına yansiyacak sıkıntılar çekmesine neden olacaktır. Bu bireylerin özel hayatlarına da yoğun bir şekilde yansıyan bu sancılı süreç devam ettikçe tamamen yalnızlaşıp toplumdan soyutlanmasına yol açacaktır. Yoğun iş süreci de etkili olan bir diğer nedeni oluşturmaktadır.

Ağır iş yükü süreç ilerledikçe çalışanları yıpratacak, yeterli dinlenmeye zamanları olmamaları nedeniyle yorgunlukları artacak ve yavaş yavaş tükenmişliğin zeminini hazırlayacaktır. Bu noktada Potter (1995) yapmış olduğu araştırmasında ortaya çıkacak belirtilerin, psikolojik yıkımlar, yalnız kalma isteği, çevreden soyutlanma duygusu, verimlilikte düşüş, kötü olan alışkanlıklara başlama veya arttırması şeklinde olacağını belirtmiştir (Potter, 1995: 1).

Çalışma alanlarında birçok etkenin neden olacağı belirtiler kişiden kişiye göre değişkenlik göstermektedir. Ancak tükenmişlik sendromunun belirtilerine genel çerçevede bakıldığında ise fiziksel, zihinsel, duygusal ve davranışsal belirtiler kapsamında araştırılmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29-32; Arı ve Bal, 2008: 131-148; Ardıç ve Polatçı, 2008: 21-46).

1.2.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik duygusuna maruz kalmış insanlar sıklıkla çalışma hayatlarının başlarında becerikli, özgüvenli, canlı, iş yapma isteği yüksek, fazla çalışmaktan şikâyetçi olmayan, az uykuya sahip olmasına rağmen verimli bir şekilde işlerini yürüten kişilerdir. Süreç ilerledikçe meydana gelen çeşitli sebepler bu çalışanlarda sağlıksal sorunlar başlatmakta ve bundan dolayı da yavaş yavaş ilk günlük enerjisi bitmektedir. Fiziksel açıdan önemli sorunların oluşmasına zemin hazırlayan bu sağlıksız süreç kaçınılmaz olarak işlerine ve çevrelerine de yansımaya başlamaktadır (Polatçı, 2007: 77-78).

Ortaya çıkan fiziksel özellikler bireylerde hemen kendini göstermemekte, yavaş yavaş belirtiler başlamaktadır. Başlıca fiziksel belirtiler; halsizlik ve yorgunluk, baş ağrısı, hantallaşma, uyku düzensizliği olarak ifade edilebilir. İlk belirtiler vuku bulduğu an önlem alınmazsa ilerleyen süreçlerde beraberinde soğuk algınlığı, bakteriyel enfeksiyonlara karşı savunmasız olma, aşırı kilo kaybı ve alma, solunum bozukluğu, anksiyete, depresyon, tansiyon, mide sorunları, kalp rahatsızlıkları ve deri hastalıkları getirebilir. Yaşanan bu sıkıntıların bireylerde görülmesi durumunda en hızlı şekilde müdahale edilerek tedbir alınmalıdır (Freudenberger, 1974: 159-165; Maslach ve Leiter, 1977; Maslach ve Jackson, 1981: 99-113; Çam, 1992: 155-160; Potter, 1995: 10).

Çalışanların enerjilerinin tükenmesi demek hem çalışma hayatlarında hem de bireysel hayatlarında olumsuz birçok etkeni de beraberinde getirecektir. Kendisini sürekli yorgun hissederek işi sırasında dikkatsiz, motivasyonu düşük ve dikkatsiz olacak bu durumda da iş kazalarının meydana gelmesinde veya çalıştığı yerde farkında olmadan yapacağı bir hata ile işyerine büyük zararlar getirmesine neden olacaktır. Bireysel hayatında ise kendisine ve ailesine yetemediğini düşünerek tükenmişlik duygusunun yanında yetersizlik duygusu da eklenerek geri döndürülmesi oldukça zorlaşan ağır bir psikolojik süreç girmesine neden olacaktır. Bu durumun yaşanmaması için belirtilerin oluşmaya

başlandığı fark edildiği an önlemler alınarak iyileştirici uygulamalar en hızlı şekilde hayata geçirilmelidir.

1.2.2. Davranışsal Belirtiler

Bireylerde görülmekte olan davranışsal belirtiler, fiziksel ve duygusal belirtilere göre daha rahat fark edilmektedir. Bu belirtilerin içerisinde en hayati olanları, çevresi ile çatışma halinde olma, aile içi problemler yaşama, odaklanma sorunu, öfke ve sinir artışı, sinir nöbetleri, herkesten uzaklaşıp tek kalma isteği, işine karşı tüm ilgisini kaybetmesi, çalışmakta olduğu işi yapmak istememe duygusu, sürekli olarak hasta veya rahatsız olması yer almaktadır. Aynı zamanda da toplumsal gelişmelerden çabucak etkilenecek sosyal aktivitelerden uzak durma, yorgunluğu etrafındaki kişilere ve müşterilerine yansıtma gibi davranışlar da bu belirtilerden birkaçını oluşturmaktadır. Davranışsal belirtiler yaşayan bireyler açıklanan özellikleri sergilediğinden ve sürekli olarak dış çevre ile ilişkili olduğundan daha rahat fark edilmekte ve yaşadığı durumda doğru gitmeyen şeylerin yaşandığı anlaşılmaktadır. Böyle bariz şekilde belli olan belirtilerin fark edildiği an çözüm üretilip engel olunmaması durumunda beraberinde diğer belirtiler de yaşanan olumsuz gelişmelerin yaşanmasına neden olacak ve geri dönülemez yola girilmiş olacaktır (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982: 283; Maslach ve Leiter, 1988: 297; Çam, 1992: 157; Potter, 1998).

Hatalı olma yatkınlığı ve yoğunluğunun artması, hızlı sinirlenme, gözyaşlarına hâkim olamama, unutkanlık, olaylara aniden olumsuz reaksiyon gösterme ve negatif yorumlara karşı aşırı hassas olma tükenmişlik davranışlarının diğer özelliklerini işaret etmektedir. Bunların yanında ek olarak da bireylerin tek kalma arzusu olması, yaşadığı herhangi bir olay karşısında hassas davranması, sabır gösterememe, işe gelmemek için türlü türlü nedenler yaratma yer almaktadır. Aynı zamanda da işi yapmama veya terk etme isteği, çevresinden uzaklaşma ve ilişkilerinin kötüleşmesi, sağlığa zararlı maddeler kullanmaya başlaması veya kullanımının artması da ortaya çıkan belirtilerden birkaçını oluşturmaktadır (Terkeş, 2015: 39).

Görüldüğü üzere tükenmişlik belirtilerinin davranışsal çerçevede oldukça dikkate değer durumları bulunmaktadır. Göz ardı edilemez öneme sahip olan ve müdahale edilemezse çok kötü boyutlara gidebilecek bu olumsuz sürecin ilk belirtilerinin oluşmaya başladığı

fark edildiği an en hızlı şekilde gerekli çözüm odaklı ve iyileştirici adımların atılması gerekmektedir.

1.3. Duygusal Belirtiler

Tükenmişliğin belirtileri arasında en az fark edilen göstergelerinden biri de duygusal belirtiler olmaktadır. Bu belirtilerin başlıca olanları, bireylerin kendilerinin yeterince açıklayamaması, kaygı ve stres yaşaması, psikolojik yıkım içerisinde olması, etraflıyla sürekli olarak çarpışması, acele etmesi, özgüvensizlik, pişmanlık, karşısındaki insanlara karşı negatif davranışlarda bulunma ve fiziksel olarak yorgunluk şeklindedir. Aynı zamanda da bu kişiler, geleceğe yönelik hiçbir amaç ve umuda sahip olmayan, mesleki yorgunluk içerisinde, saygınlığını kaybetmiş, gün geçtikçe çevresindeki insan sayısını azalan bir birey haline gelmiştir. Bu durumda ise beraberinde mesleğine karşı tüm sevgisini ve saygısını kaybetme ve işe gitmemek için çeşitli bahaneler ortaya koymaları sonucunu meydana getirmiştir (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998).

Duygusal belirtiler gösteren kişilerde oluşan psikolojik problemler ise sinir, öfke, kaygı, stres, anksiyete, depresyon, umutsuzluk, çevresine karşı soyutlanma, bunalım, yalnızlık hissi şeklinde olmaktadır. En yoğun biçimde görülmekte olan bu sorunlara ek olarak dikkat dağınıklığı, motivasyon kaybı, güvensizlik, hassaslaşma, panik ve endişe, uyku problemleri, uyum sorunu gelmektedir. Çalışma ortamında ve ilişkilerinde, aile içi diyaloglarda, arkadaşları ve dostları ile olan bağlarında oldukça fazla olumsuz etkili olacak bu duygu durumu, bireysel hayatının karmaşık hal almasına neden olacak ve standart işleyen düzeni yavaş yavaş alt üst edecektir. Yaşanan durumu çok fazla etkileyecek bu durum kişiyi birçok olumsuz duruma sürükleyeceği gibi beraberinde gelen başarısızlık da kaçınılmaz olacaktır (Yılmaz, 2017: 51).

Başarısız olduğunu hisseden bireyler de özgüvenini kaybedecek ve takdir görmeyecekleri bir durumla karşı karşıya kalacaklardır. Bu durum ise tükenmişliğin öteki belirtilerini tetikleyecek ve yaşanan yoğun problemlili duygunun daha da derinleşmesine neden olacaktır. İyileştirilmesi çok fazla zorlaşan olay karşısında tüm çalışmalar da sonuçsuz kalacaktır. Çalışma alanlarında istihdam eden çalışanların, tükenmişliğe maruz kalan sayısında artış görülmesi ile de örgütsel tükenmişlik mevzubahis olacak ve yaşanan

olumsuz gelişme ise oldukça fazla maliyetlerin ortaya çıkmasını devamında getirecektir (Polatçı, 2007: 79).

1.4. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları

Tükenmişlik kavramı ortaya çıktığı günden günümüze kadar oldukça fazla kullanılmış ve Christina Maslach ve arkadaşları ile birlikte meydana getirilmiştir. Tükenmişlik sendromunun boyutları ise Maslach tarafından, üç başlık altında sıralanmaktadır. Bunlar duygusal olarak tükenme, duyarsızlaşma, başarısızlık/düşük başarı hissi şeklinde verilmektedir. Bireylerin hayatlarında yaşamış oldukları tükenmişliğin ortaya çıkmasında ki oluşan çeşitli nedenlere yer verilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982). Tükenmişlik sendromunun boyutları birbiri ile bağlantılı olmaktadır (Can, 2015: 16). Üç boyut birbiri ile ilişkili şekilde çalışanlar üzerinde aşamalı bir süreç meydana getirmektedir ve mesleki bakımdan tükenmesine yol açmaktadır (Aydın, 2015: 8).

1.4.1. Duygusal Olarak Tükenme

Tükenmişlik sendromunun boyutları arasında ilk sırada yer alan duygusal olarak tükenme, başlangıç aşamasındaki belirtilerinden biri olmaktadır. Görülme durumu, kaygı ve stres ile ilişkili olup kişilerin yorgun ve duygusal olarak fazla hassas olmaları hali şeklinde ifade edilmektedir (Dolunay, 2002: 51-62). Bu tükenme unsuruna maruz kalmış kişiler, duygularını yönetmekte sorunlar yaşayacaklar ve kaçınılmaz şekilde duygusal tükenmeye yakalanacaklardır. Maslach'ın oluşturmuş olduğu modele göre duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun ilk aşamaları ve ana noktası olmaktadır. Bireylerin duygularının karmaşık bir hale gelerek süreç ilerledikçe arttığını belirtmektedir. Bu nedenle bu tükenme durumu ifade edildiği üzere ilk evreyi oluşturan aşamayı göstermektedir (Akçamete vd. 2001).

Duygusal olarak tükenmişliğe maruz kalan bireyler, duygularını besleyen enerjinin azaldığını hissederek işlerindeki verim düşmeye başlar ve bulunduğu yere ait olmadığını düşünür. Yaşadığı olumsuz durumla baş edemeyen kişiler işlerine gitmemek için bahaneler uydurmaya başlar, iş saatinden geç bir saatte işine gider, sürekli olarak devamsızlıklar yapar, en sonunda da bu davranışları işten ayrılma durumu ile sonuçlanır (Akça, 2008). Bireyler yüzleşmek zorunda kaldıkları kötü durumlardan bir an önce kurtulabilmek için çaba göstermektedir. Ancak istedikleri sonuç ile karşılaştıkları sonuç

arasında farklılıklar olması onları bu durumdan hiç kurtulamayacaklarını düşündürerek daha yoğun duygusal tükenme sorunu yaşamalarına neden olmaktadır. Meydana gelen gelişmeler temelinde aşırı duygusal tükenmenin ana etkenini teşkil etmektedir. Bireylerin kendilerini çıkmaz bir döngünün içerisinde hissetmesine ve bulunduğu alana ve çevresine faydalı olamayacağına inandırmasına sebep olmaktadır. Duygusal anlamda büyük çöküş yaşadıktan sonra ise toparlanması oldukça zaman almaktadır (Abacı, 2004).

Yaşanan diğer tükenmişlik sendromu boyutları arasında duygusal olarak tükenme en belirgin ve net gözlem yapılabilir. Bireylerin duygusal tükenmeye maruz kaldığı zaman çevresinde bulunan veya çalışma alanındaki insanların işinin ilk başlarında verimli, istekli ve üretken olma haliyle tükenmişlikten sonraki yorgun, çalışmaya isteksiz, işine karşı sorumlu davranmayan kişiyi anlamaları çok zor olmayacaktır (Maslach ve Leiter 1988: 297-308).

1.4.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişlik sendromunun boyutlarından bir diğeri olan duyarsızlaşma, kişilerin işlerini yapmakla sorumlu olduğu insanlara karşı bir objeymiş gibi hareket etmesine neden olmaktadır. Hizmet ettiği kişilere ve örgüte karşı uzak durması, işini önemsememesi ve ciddiye almaması, küçük gören bir davranış içerisine girmesidir (Kaçmaz, 2005: 29-32). Bireyin gelmiş olduğu bu sınır seviyesinden sonra birebir iletişim içerisinde olduğu insanlarla, ailesi ya da çalışma arkadaşlarıyla olan duygusal bağı oldukça düşük bir düzeye gelecektir. Duyarsızlaşmaya maruz kalan kişiler, etrafındaki insanlara karşı bir sınır çizer ve uzaklaşmaya başlar. Çaresizliği ve umutsuzluğu fazlasıyla yoğun yaşayan bu bireyler, işinde yeterli olmadığı gibi çevresine de faydalı olamadığı düşüncesi içerisine girmeye başlar. Yaşanan durumla baş edebilmek için çözüm üretmek yerine duyarsız davranarak hiçbir şey yapmamayı tercih ederler (Aydın, 2015: 12).

Bu duygu durumunda bireyler, işlerinin olumlu ve olumsuz sorumluluğunu üstlenmemekte, işverenlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı sert, soğuk, umursamaz ve aynı zamanda insanlık dışı sayılabilecek davranışlar gösterip çalışmakta olduğu yere zarar verme eğilimi sergilemektedir. İşlerine ilk başladıklarında sahip oldukları enerji ile duyarsızlaşma oluştuğunda olan duygu durumu arasında olumsuz yönde farklılıklar meydana gelmektedir. Tükenmişlik sendromunun bu boyutunda olan bireyler duygusal olarak tükenmeyi ve düşük başarı hissinin de negatif etkilerini artırmaktadır. Ortaya

ıkmasında en çok tesirli olan olaylar ise bireylerin yoğun stres ve kaygı içeren gelişmelerle sürekli olarak karşılaşmak, iş yükünün fazlası olması, devamlı aynı işi yaparak işleyişin sıradan hale gelmesi, müşteri ile ilişkilerde kararsız kalma, yöneticiler veya iş arkadaşları ile geinememe veya çatışma halinde olma şeklindeyir. Yaşanan durumlar sonucunda bilhassa hizmet sağlanan insanlara karşı gösterilen davranışlarda ve reaksiyonlarda istenmeyen durumlar görülürken sinir durumu ve çalışmayla ilişkili sorunlar da beraberinde örgüt içinde iletişim ve motivasyon bozukluğuna neden olmaktadır (okluk, 2003).

1.4.3. Başarısızlık/Düşük Başarı Hissi

Düşük başarı hissi, duygusal tükenmişlik veya duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin birden karışımı olması şeklinde belirtilmektedir (Maslach vd. 2001: 397-422). Bundan dolayısı ise düşük başarı hissi dışındaki diğer tükenmişlik sendromu boyutlarının meydana gelme aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bu hissin oluşmasındaki bir diğer etken ise bireylerin işinde yeterli ve başarılı olmadığını düşünmesi, etrafındaki insanlara karşı olumsuz fikirlere sahip olması ve beraberinde kendisine de aynı fikirleri beslemeye başlaması yer almaktadır. Bireylerin hissettikleri bu duygu durumu suçluluk duygusuna neden olur ve işinde gelişemediklerini aksine ktleştiklerini düşünmeye başlarlar. Ortaya koymuş oldukları emeğin bir fayda sağlamayacağına inanmaya başlarlar ve özgüvenlerini ve kendilerine olan güvenlerini kaybederek psikolojik sorunlara maruz kalırlar (Aydın, 2015: 13).

Düşük başarı hissine yakalanmış bireyler çalışma yerinde işe yarar bir çalışan olmadığını zannederler ve tatminsiz olmaya başlarlar (Tuğrul ve elik, 2002: 2; trk vd. 2011: 85). Bu bireyler emeklerinin yetersiz olduğunu ve ne yaparlarsa yapsınlar fayda sağlamayacağını düşünerek tamamen başarısızlık duygusuna teslim olurlar (Tevrüz, 1996: 45; Boylu, 2012: 24). Süreç ilerledikçe birey içinde bulunduğu durumun farkına varır ve önceki neşeli ve verimli haliyle şimdiki tutumlarını karşılaştırdığında arasındaki değişikliğin bilincine varır (Maslach ve Zimbardo, 1982; Cordes ve Dougherty, 1993: 624; Maslach vd. 2001; Ardıç ve Polatçı, 2009: 23).

Bireyin yoğun bir şekilde başarısız ve yetersiz olduğunu hissetmesi durumu olan düşük başarı hissi, kendisine karşı olumsuz düşüncelerden uzun süre kurtulamaz ve çevresindeki insanların da aynı fikirde olduğunu zannederek psikolojik olarak ağır bir sürecin içerisine

girer. Aynı zamanda da sevilmediğini ve faydasının olmadığını düşünmeye devam eder. Bu doğrultuda birey emeklerinin boşa gittiğini ve işyerinde yararlı olamadığı için suçluluk duyarak işine olan motivasyonunu kaybeder (Akça, 2008: 114; Terkeş, 2015: 37). Aşırı derecede yıpranmasına neden olan bu problem beraberinde de bireylerin hiçbir işi yapamayacaklarını ve etrafındaki insanların onlardan daha başarılı olduğunu ve aynı zamanda da başarılı olmalarına engel olduklarını düşünmektedirler (Dağlı ve Gündüz, 2008: 33).

1.5. Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler

Uzun süredir devam etmekte olan ve günümüzün önemli problemlerinden biri olan tükenmişliğin ortaya çıkmasında birçok faktör bulunmaktadır. Oluşumunda ve gelişiminde önemli rol oynayan bu faktörlerden birkaçı ise bireysel kaynaklı faktörler, kurumsal faktörler ve demografik faktörler oluşturmaktadır (Polatçı, 2007: 49). Çalışma hayatında meydana getirdiği olumsuz olaylardan dolayı bir tehdit unsuru ve handikaba neden olan bu etkenlere yer verilmesi dikkate değerdir.

1.5.1. Bireysel Kaynaklı Faktörler

Tükenmişlik sendromunu etkileyen faktörlerin ilk sırasında bireysel kaynaklı faktörler gelmektedir. Bireylerin özellikleri doğrultusunda meydana gelen tükenmişliğin değişken durumu ve örgüt içerisinde çalışan insanlardan kaynaklı olan tükenmenin oluşmasına neden olan faktördür. Çalışan insanların hepsi tükenmişlik sorununu yaşamak için bir aday olmaktadır. Ancak kişilerin bazı bireysel özellikleri tükenmeye maruz kalma olasılığını artırmakta ya da düşürmektedir (Can, 2015: 46). Aynı çalışma alanlarında, çalışma arkadaşlarıyla, müşterilerle ve benzer işleri yapmakta olan bireylerin bazıları tükenmişlik sorunu yaşarken bazıları ise hiçbir şey hissetmemektedir (Şıklar ve Tunalı, 2012: 32).

Çalışan bireylerin bireysel kaynaklı tükenmişlik yaşamasında başlıca etkenler ise motivasyonu, ihtiyaçlarını ve değerlerinin dışsal uyarıcılara karşı hassas olması şeklindedir. Bu yüzden de iş yerinde birtakım çalışanların tükenmişlik yaşarken diğerlerinin ise yaşamamasının nedenini oluşturmaktadır (Karadağ, 2013: 16). Bireysel tükenmişlik psikolojik sorunlara neden olduğu aynı zamanda zihinsel birçok sorunu da tetiklemektedir. Depresyon, anksiyete ve stres gibi rahatsızlıkların akıl sağlığını olumsuz

yönde etkilediği görülmektedir (Nazlıoğlu, 2009: 10). Bireysel kaynaklı ortaya çıkan diğer faktörler ise yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişisel beklenti ve istekler, üstesinden gelememe ve başaramama kaygısının oluşturduğu duygu, karakter nitelikleri, çalışma süresi, gelir durumu, sosyal çevresinden uzak yaşama şeklinde belirtilmektedir (Ay ve Avşaroğlu, 2010; Meydan vd. 2011; Iraz ve Ganiyusufoglu, 2011; Çetin ve Hazır, 2012).

1.5.1.1. Kişilikten Kaynaklı Özellikler

Tükenmişlik sendromuna maruz kalınması aşamasında kişilikten kaynaklı özellikler oldukça belirleyici olmaktadır. Bireylerin, sorunlara karşı bakış açıları ve çözüm metotları, çevresindeki insanlarla kurdukları iletişim, otokontrollerinin sağlanması tükenmişlik düzeylerinde etkilidir. Fiziksel ve psikolojik nitelikleri belirleyen kişilik unsuru tükenmenin düzeyinin ve oluşmasını belirleyen önemli bir özelliktir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 138). Kişilerin tanımlanması aşamasında iki tiplere üzerinden örnek verilmektedir. Bunlar “A Tipi” ve “B Tipi” kişilik olmaktadır (Friedman ve Rosenman, 1974: 159-165).

Kişilik tanımlamasında kullanılan bu iki tiplere kısaca yer verildiğinde ise “A Tipi” kişilik faktörünü taşıyan bireyler, mükemmeliyetçi, yönetici, idealist, sorgulayıcı, dakik, sorumluluk sahibi, çıkarlarını önemseyen, hızlı konuşan, tahammülsüz ve fazla sürelerde çalışabilen şeklindedir (Polatçı, 2007: 51). “B Tipi” kişilik unsurlarına sahip olan bireyler ise diğer kişilik özelliklerine sahip olmayan bireylerdir. Bu bireyler, rekabet etmeyi sevmeyen, mükemmeliyetçilik kaygısı olmayan, heyecan duygusundan yoksun, sakin, dayanıklı, tahammüllü, sorumluluk duygusu az, hayatı akışına bırakan, olaylara çok fazla takılıp kalmayan, takdir görmeyi ve övgü almayı çok umursamayan, çevresindeki insanlarla iyi geçinen kişilerdir (Polatçı, 2007: 51).

Her iki kişilik özellikleri karşılaştırıldığında ise yapılan araştırmalarda “A Tipi” kişiliğe sahip olan bireylerin daha fazla tükenmişlik sorunu yaşadığı ve aynı zamanda da yakalanma ihtimalini arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Tükenmişliğin üstesinden gelme aşamasında da oldukça sıkıntılı bir süreç içerisinde olan “A Tipi” kişiler diğer kişilere kıyasla daha fazla başarısız olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada Freudenberg tarafından bu kişilik tipi olası tükenmişlik modeli olarak belirtilmiştir (Freudenberg, 1974: 159-165). Kişilik kaynaklı özelliklere sahip bireylerin kin besleyen, kendine güveni olmayan,

narsist, kusursuzluk takıntısı olan, tez canlı niteliklere sahip olmaları, onları tükenmeye daha hazır hale getirmektedir (Yılmaz vd. 2005: 626).

1.5.1.2. Kontrol (Denetim) Odağı

Bireylerin sergilemiş oldukları hareketler bir grup talepler doğrultusunda meydana gelmektedir. Davranışların ve ortaya koymuş oldukları emeği, kendileriyle veya çevreleriyle ilişkilendirmesi ile bağlantılı bir gelişmeyi oluşturmaktadır. Kontrol odağı aynı zamanda da nedensellik gösterme ve sorumluluk yükümlülüğü alma ile bağlantılı kabul edilmektedir. Bu doğrultuda bireyler, elde etmiş oldukları başarılar ve kazanımları ise becerilerine ve yeteneklerine bağlı yönleri ile ilişkilendirirler. Ancak dışarıdan herhangi bir etkileyici unsur söz konusu olduğunda oluşan rastgele bir başarısızlığın bununla alakalı olduğunu kabul etmektedirler. Kontrol odağına sahip ve denetimli çalışanlar, dikkatlerini dağıtacak uyarıcıları suçlu bulmakta, oluşan sorunların ve kazaların sebebini ise bireysel yükümlülükte araştırmaya daha fazla meyilli olmaktadır (Tümekaya, 2000: 61-68).

Bireyler, kendi kontrol ve denetimleri doğrultusunda oluşacak gelişmelerin başarı getireceğini ve kendilerinin hiçbir etkeni olmadan dışarıdan kontrol durumunda ise olumsuz olayların meydana geleceğini kabul etmektedir. Tükenmişliğe neden olacak bu durum karşısında bireylerin objektif biçimde karar vermeleri gerekmektedir (Turgut, 2014: 16). Bireylerin maruz kalmış oldukları rol çatışmalarının oldukça yoğun bir şekilde kontrol sorununa dönüşmesi ve oluşacak tükenmenin boyutu ile gözle görülür bir bağlantının olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Leiter, 2005: 78). Bilhassa kontrol odağı sorunu yaşayan bireylerin örgütte alınan kararlarda söz hakkına sahip olamaması, işleyişte sürekli pasif durumda kalması ve işin oluşturulma aşamasında hiçbir katkısının olmaması durumunda işlerinden soğuyarak uzaklaşmalarına ve veriminin azalmasına neden olmaktadır (Leiter, 2003: 4).

Kontrol odağı, kişilerin işleriyle alakalı seçim yapma, problemlere karşı çözüm yolları üretme, öncelik kullanma ve yükümlülüklerine uyma şeklinde belirtilmektedir (Tetik, 2011: 341). Çalışma alanı dâhilinde tutularak, seçim ve denetim hakkı sunulmayan kişilerin tükenmişlikten kaçınmaları oldukça zorlaşmaktadır. Çalışanlara dayatılan yoğun iş temposu, kontrol odağındaki dengeyi sarsmaktadır (Can, 2015: 57). Bu yoğun iş temposuna ek olarak birde işleriyle ilgili kontrol ve denetleme sahibi olmadıklarında

yorgunluk ve güçsüzlüğe savunmasız hale gelmektedirler. Ancak aksi durumda seçim yapma hakkına ve karar verme hakkına sahip olduklarında ise örgüt için daha faydalı olup problemleri çözmek için becerilerini kullanarak sorumluluk almaya başlarlar (Ergene, 2010: 4).

1.5.1.3. Kişisel Beklentiler

Tükenmişlik sendromunu etkileyen faktörler arasında sonuncusu ise kişisel beklentiler olmaktadır. Çalışanların sürekli olarak memnun olmaya uğraştığı birkaç isteği ve geleceğe ilişkin umutları bulunmaktadır. Bireyler süreç ilerledikçe ortaya çıkan ve sürekli olarak şekil değiştiren ihtiyaç ve isteklerinin etkisi altında çalışma hayatına devam eder. Ancak bunları istediği doğrultuda karşılayamaması durumunda tükenmişliğin meydana gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu kapsamda Freudenberg (1981), tükenmişliğin bireylerin isteklerinden dolayı olduğunu ileri sürmüş ve tükenmişliği beklentilerin istenilen doğrultuda karşılanamaması ve hayal kırıklığına uğratması bireylerde psikolojik yorgunluk oluşturduğu gibi aynı zamanda da geleceğe yönelik derin bir umutsuzluk yaşamasına neden olduğunu belirtmiştir (Polatçı, 2007: 57).

Maslow'da bireylerin sergilemiş oldukları her hareketin, birçok ihtiyacını tedarik etmeye yönelik olduğunu ifade etmektedir (Koçel, 2003: 637). Ancak bireylerin ihtiyaçlarının bir sonunun gelmemesi ve onlara sunulan kaynakların ise sınırlı olması, adil dağılımın olmamasından dolayı yeterli metaya ulaşma şansı olmaması beraberinde tatminsizliği ve hayal kırıklığını getirecektir. Bu durum ise kaçınılmaz olarak motivasyonun ve verimin azalmasına ve tükenmişliğe sebep olacaktır (Eroğlu, 2006: 57). Bir diğer etken ise çalışanların bağlı olduğu örgütte gerçekleştirilmeyen vaatlerin sunulması yer almaktadır. Bireyler onlara sunulan fazla maaş, adil bir işleyiş, insancıl çalışma saatleri ve ihtiyacını karşılayacak ikramiye verileceği sözleri alarak başladığı işin sonunda bu beklentilerinin karşılanması aksine daha kötü tabloyla karşı karşıya kalması tükenmesine ve hüsrana uğramasına neden olacaktır (Cordes ve Dougherty, 1993).

Bireylerin kişisel beklentileri, görüldüğü üzere tükenmişlik sürecine zemin oluşturan bir etken olmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 138). Bireylerin işlerine düşkün olması da tükenmişliğe yakalanmalarına neden olmaktadır. Özellikle işkolik olan bireyler aşırı hırslı, sorumluluk sahibi, başladığı işi çabucak yapan, sürekli diğerleri ile rekabet halinde

olma eğilimi göstermektedir. Ruhsal ve fiziksel yönden fazla yorulmalarına neden olacak bu durum tükenmişlik düzeylerini de artırmaktadır (Ceylan, 2013: 16).

1.5.2. Kurumsal Faktörler

Kurumsal faktörlerde etkili olan birtakım unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar ise ödüller ve cezalar, sosyal destek yokluğu, aşırı iş yükü ve işin belirsizliği, kararlara katılamama durumu ve rol çatışması olmaktadır.

1.5.2.1. Ödüller ve Cezalar

Ödüller ve cezalar, bireylerin çalıştıkları alanlara sunmuş oldukları faydalara karşılık verilen maddi ve manevi ödüller veya işleyişin aksamasına, uyulması gereken kurallara uyulmayarak ceza gerektiren davranışlarda bulunmaları doğrultusunda almış oldukları yaptırımlardır. Bireylere sağlanan somut ödüller arasında maaş, prim, ikramiye, üst seviyeden görev hakkı yer almaktadır (Byars, 1992: 202). Soyut ödüller içerisinde ise saygınlık görme, takdir edilme, başarılı faaliyetler sonucu onur belgesi verilmesi, ayın elemanı olmaya hak kazanması ve ücretli izin alabilmesi olmaktadır (Polatçı, 2007: 68). Çalışma alanlarında uygulanan ödüllendirme sisteminin düzgün bir şekilde işlerliğinin sağlanması, çalışanların emeklerinin değer gördüğünün ve fark edildiğinin bir işareti olmaktadır. Bu ödüllendirme sistemi ile birlikte işlerini önemseyen ve kuruma katkı sağlamaya çalışan bireylerle işlerini umursamayan ve değer vermeyen kişiler arasındaki farkın da belirgin şekilde görülmesine neden olacaktır. Emeginin karşılığını gören çalışanlar süreç ilerledikçe örgüt için yaptığı her çalışmanın sonunda tatmin olmuş ve takdir edilmiş hissederek daha verimli hale gelecektir. Eğer bireyler ortaya koymuş olduğu emek doğrultusunda çalıştığı alana sağladığı fayda karşılığında ödül alamazsa katkılarının önemselenmediğini düşünecek ve bu durumda bağlılığını ve verimini büyük ölçüde etkilemiş olacaktır (Leiter, 2003: 2-9).

Bireylerin emeklerinin böyle göz ardı edilmesi onlara işe yaramadıklarını düşündürmeye başlayacak ve bu durumda da tükenmişlik süreci içerisinde yer alan kişisel başarıda da azalma ortaya çıkacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414). Aynı zamanda da çalışanların finansal, kurumsal veya sosyal ödüllendirmelerden mahrum bırakılması onların sosyal güvenlik bakımından da negatif hislere kapılmalarına neden olacaktır (Maslach ve Leiter, 2005: 81). Bireylerin motivasyonlarının artırılması için etkili bir

yöntem olan ödüllendirme sisteminin uygulanması işleyişin daha verimli ilerlemesi için önemli olmaktadır. Aynı şekilde cezaların da uygulanması örgüt içerisindeki dengenin sağlanması ve yönetimin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için gereklidir.

1.5.2.2. Adil Muamele Görmemek

Örgütte yer alan çalışanlara adil muamele gösterilmediği zaman işleyişte ciddi sorunlar ortaya çıkar. Adil muamele çalışanların saygınlığını artırır ve onların kendi değerlerini doğrulamasına olanak sağlar. Artan saygınlık ile birlikte bireylerin karşılıklı ilişkilerinde daha sağlıklı bir işleyiş sağlanacak ve ben merkezli bir yapıdan topluluk bilincinin hâkim olduğu bir yapıya geçilecektir. Ancak bu durumun aksine haksızlık, iş yükü ve ücretlerde adaletsizlik yapıldığında beraberinde birçok olumsuz gelişmelerin yaşanmasına neden olacaktır. Bu olumsuz gelişmelerden birkaçı ise çalışanların işyerlerine karşı kuşku ve şüphe duymasına, sürekli olarak anlaşmazlıkların ve çatışmaların yaşanmasına neden olacaktır. Oluşan huzursuz ortam ise çalışanların tükenmişlik sorunuyla karşı karşıya kalmasına zemin hazırlayacaktır (Maslach vd. 2001: 415).

Örgütte alınan kararların adil ve eşit olarak alınması aynı zamanda da çalışanların karar alma aşamalarında söz haklarının olması adil bir çalışma ortamının oluşturulması için önemli olmaktadır (Maslach ve Leitter, 2005: 82). Ek olarak insancıl boyutlarda işlerin yaptırılması, eşitliğin sağlanması, tarafsız davranarak üst düzey yöneticilerin görev dağılımında ve yükseltilmesindeki planlamaların adil yapılması, oluşan anlaşmazlıklarda orta yolun bulunması örgüt içerisinde çalışanların adil muamele görmelerine olanak sağlayacaktır (Maslach vd. 2001: 397). Bu şekilde uygulamalar yapıldığında bireyler kendilerini değerli hissederek çalışmış oldukları alanlara daha motive ve yüksek performansla katkı sağlamaya başlayacaktır. Ancak belirtilen şekilde bir işleyiş oluşturulmadığı takdirde ise bireyler işlerine ve işverenlerine karşı tavır alarak, işinden uzaklaşmaya başlayacak ve süreç ilerledikçe tükenmişliğe maruz kalacaktır.

Çalışma alanlarında bütün çalışanlar için dengeli ve adil kurallar uygulanmalıdır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Adaletin ve hakkaniyetli dağılımın yapıldığı çalışma ortamlarında stres, kaygı ve tükenmişlik yaşama riskini azalacak ve bireylerin örgüte olan bağlılığını artıracaktır (Sürgevil, 2014: 82). Çalışanların adil muamele görmemesi durumunda oluşacak tükenmişlik iki şekilde ortaya çıkacaktır. Birincisi, bireylerin çalıştığı işyerinde adil ve eşit olmayan bir işleyişin olduğunu anladıklarında, duygusal açıdan yıpranma ve

tükenme yaşamasıdır. İkincisi ise adil olmayan ortamın çalışanların yapmakta oldukları işlerine ve işyerine duyarsızlaşmalarına neden olmasıdır (Polatçı, 2007: 72-73).

1.5.2.3. Aşırı İş Yükü ve İşin Belirsizliği

Kurumsal faktörlerden aşırı iş yükü ve işin belirsizliği, normal süreçte belirlenmiş ve yasal olarak uygulanması gereken çalışma saatinin dışında uygulanmaya konulan çalışma süresi olarak belirtilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Örgütsel çerçevede verimliliği ve bireylerin ortaya koyduğu emeği ve zamanı belirten iş yükü bireylerde niteliksel ve niceliksel olarak iki farklı şekilde rastlanılmaktadır (Berber, 2011: 25). İlk öncelikle niteliksel iş yüküne bakıldığında, çalışan bireylerin çalışma alanlarında yapılmakta olan işleri yapmak için yeterli niteliğe hâkim olmadıklarını ya da yapılan iş için lazım olan başarının sağlanamaması noktasında ortaya çıkmaktadır. Niceliksel iş yükünde ise yapılacak olan çalışma için gerekli fiziki ve materyal ihtiyacın da sorun oluşması nedeni olduğu belirtilmektedir (Dilber, 2009: 33).

Niteliksel ve niceliksel iş yükleri çalışanlara büyük bir sorumluluk dayatmakta ve onlar üstünde bir baskı olmaktadır. Bu zorlama neticesinde motivasyonları ve verimleri azalarak psikolojik ve fiziksel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Meydana gelen olumsuz gelişmelerden biri de tükenmişliktir (Sürgevil, 2014: 59). Aşırı iş yükü ve işin belirsizliği birtakım olumsuz gelişmenin oluşmasına neden olmaktadır. Bunlar arasında yorgunluk, motivasyon ve iş tatmini düşüklüğü, yeteneklerini aktif kullanamama sonucu işinde körelme, işe yaramaz düşüncesinin oluşması ve tükenme yer almaktadır (Polatçı, 2007: 66).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte ulaşılabilirliğin kolaylaşması, tüketicilerin, çalışma arkadaşlarının ve işverenlerin artan talepleri, çalışma alanlarında bilgi teknolojisine olan ilgilinin artması sonucunda temin edilen verimliliğin azalmasına neden olmakta, devamlı bir şekilde daha ilerisini hedeflemek temel bir etken olarak belirlenmektedir (Leiter ve Maslach, 2001: 49). Bu doğrultuda çalışma işleyişi kapsamında makul olarak belirlenenden daha fazla iş yüklenmesi çalışanları tükenmişliğe karşı savunmasız bırakmaktadır (Arslan, 2010: 59).

Çalışanların standart yapacakları iş düzeylerinin aşılması aşırı iş yükü olarak belirtilmektedir. Başka bir deyişle, sınırlı kaynaklar ile işleri yürütmek zorunda kalan bireyler üst limiti aşılmış olur ve aşırı iş yüküne mecbur kalmış çalışanların da iş

arkadaşları ile sorunlar yaşamasına, yaratıcılık ve yenilikçi fikirlerinin ölmesine, tükenmişliğe sebep olmaktadır (Sürgevil, 2014: 60). Bu bireyler aynı zamanda iş dışındaki hayatında da sorunlar yaşamaktadır. Örneğin, ailesi ile yeterli düzeyde vakit geçirememekte, sosyal hayatı bitmekte, eğlence ve kültürel aktivitelere katılamamaktadır. Bunlar iş yüküyle baş etmek zorunda kalan çalışanların sosyal hayatına yansımakta, psikolojik ve fiziksel sağlığını zayıflatmakta ve tükenmişliğin oluşmasına yol açmaktadır (Karadağ, 2013: 25).

1.5.2.4. Kararlara Katılamama Durumu

Tükenmişlik sendromunu etkileyen kurumsal faktörlerin dördüncüsünü ise kararlara katılamama durumu oluşturmaktadır. İnsanlar yapısı gereği bir yere veya örgüte ait olmak ve sosyal bağlar oluşturmaya çalışırlar. Ait hissetme duygusu, sosyal çevresinde takdir görme, hoşlanma, duygusal ilişkiler kurma şeklinde olmaktadır. Çalışanlar, çalışmakta oldukları örgüt içerisinde bağlılık duygusunu yaşadıklarında daha verimli ve motivasyonu yüksek hale gelmektedirler. Özellikle de örgüt içerisinde alınan kararlarda söz hakkına sahip olmaları ve süreç içerisindeki gelişmelerden haberleri olan çalışanların güven ve bağlılık duygularının arttığı görülmektedir (Polatçı, 2007: 69).

Çalışanların iş arkadaşlarıyla ortak süreçlerden geçtiğini, aynı zorluğu veya kolaylığı yaşadıklarını bilmeleri, tek başına olmadıklarını düşünmelerini sağlamakta ve daha güvende ve güçlü olmalarına imkân tanımaktadır. Bireylerin sosyal kimlik kazanmaları için aidiyetin oluşturulması belirleyici olmaktadır. Aynı zamanda da çalışanların güvenlik, toplumsal saygınlık ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyacına sahip olmasına da olanak sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 227).

Kararlara katılım sağlanması aşamasında bireylerin işyerlerine olan aidiyetleri artacak ve birlik, beraberlik duyguları yoğunlaşmaya başlayacaktır (Maslach vd. 2001: 415). Bireylerin kararlara katılamaması durumunda ise aidiyet açısından uyumsuzluklar meydana gelecek ve kendilerini arka planda, yalnız ve ötekileştirilmiş hissetmelerine neden olacaktır (Leiter, 2003: 10). Ortaya çıkacak bu duygusal durumlar ise örgüt içerisinde çatışmalara, güven eksikliğine ve tükenmişliğin oluşmasına neden olacaktır (Ross, Altmaier ve Russell, 1989: 469).

1.5.2.5. Rol Çatışması

Çalışanların örgüt içerisindeki rollerini tam olarak bilmemesi durumunda rol çatışması meydana gelmektedir. Yapılacak işin hangi aşamasında görevli olduğunu bilmeyen bireyler ise yoğun bir stresle karşı karşıya kalacaktır. Çalışanların aynı anda birçok işte görevlendirilmesi ve rollerinin aynı anda yapılmasının beklenilmesi beraberinde rol çatışmasının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireylerin bu yaşanan gelişmeler karşısında içsel çatışmalar yaşadığı, işine karşı gerilim yaşadığı ve iş tatminini azalttığı görülmektedir (Berber, 2011: 26-27).

Çalışma alanlarında bireyler farklı isteklerle yüzleşmekte ve çoğu zaman bunları yapmakta güçlük yaşamaktadır. Ortaya çıkan bu güçlük bireylerde rol çatışmasına neden olacağı gibi beraberinde de tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Saçlı, 2011: 23). Sınırlı eğitim düzeyi ve olumsuz ilişkiler şeklindeki sebeplerle yerine getirilmesi gereken çalışmaların yeterliliği, yetki ve görev dağılımı konusunda eksik bilginin verilmesi de rol çatışmasının meydana gelmesinin bir diğer sebebini oluşturmaktadır. Çalışanların tükenmesine yol açan bu durumun yanı sıra yoğun stres ve kaygı, iş doyumunun düşmesi, fiziksel ve psikolojik sorunlarda yavaş yavaş gün yüzüne çıkmaya başlar (Karadağ, 2013: 28).

Rol çatışması, çalışanların örgüt içerisinde yetkisinin olduğunu varsaydığı rol ile ona verilen rolün kıyaslamasında oluşan farklılık olayıdır. Oluşan uyumsuzluk sonucu çalışanların kendisinden istenilen görevleri anlamaması veya beklediğinden farklı bir tabloyla karşılaşması sonucu ortaya çıkmaktadır (Akar ve Yıldırım, 2008: 100). Örgüt ve birey arasında yaşanan bu tutarsızlık rol çatışmalarına, memnuniyetsizliğe ve performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu yüzden, rol çatışması iki klasik unsurun dışına çıkılmasından meydana gelebilir. Belirtilen iki klasik unsur ise bireysel memnuniyetin eksilmesi ve organizasyon faaliyetlerinin düşürülmesi şeklindedir. Görevlendirmelerin iki farklı şekilde ifade edilmesi, yönetimin sınırlı başarıdan yükümlü astları elinde bulundurması ve alt üyeler için kılavuz ve koordinasyon sağlamaya özgü olmasıdır. Çalışanların yaptığı işi tam olarak bilmemesi, görev dağılımının ve tanımının yeterli düzeyde yapılmaması, işyerlerinin aynı anda birçok rolü yapmalarını beklemeleri veya beklentilerinin net olarak açıklanmaması, olumsuz bir sürecin oluşmasına neden olacaktır. Oluşacak ilk olumsuz gelişmelerden biri ise kaçınılmaz olarak tükenmişliğin ortaya çıkmasıdır (Rizzo vd. 1970: 150-151).

1.5.3. Demografik Faktörler

Tükenmişlik sendromunu etkileyen bir diğer unsur ise demografik faktörler oluşturmaktadır. Son ve önemli faktör olmasının yanında aynı zamanda en etkili unsur oluşturan bu etkenler arasında cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdem yer almaktadır.

1.5.3.1. Cinsiyet

Tükenmişlik sendromu üzerinde cinsiyetin etkisi az olsa bile Maslach ve Jackson (1981) oluşturmuş oldukları çalışmalarında, aynı meslek grubu içerisindeki mevcut kadın ve erkek çalışanların tükenmişliği farklı aşamalarda yaşadıklarını belirtmektedirler. Kadınların çalışma süreci içerisinde en fazla duygusal tükenme yaşadığı, erkeklerin ise duyarsızlaşma ve başarıda azalma hissine maruz kaldığı saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Tükenmişliğin cinsiyet kapsamındaki bağlantısı üzerine birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalarda tespit edilen bilgilerin bazıları erkelerin daha fazla tükenmeye maruz kaldığı şeklindeyken bazı çalışmalarda ise kadınların daha fazla tükenmeyle karşı karşıya kaldığı yönündedir. Aynı zamanda hem kadınların hem de erkeklerin tükenmişlik aşamaları arasında belirleyici farklılıkların olmadığına yönelik sonuçlar elde eden araştırmacılar mevcut olmaktadır (Ergene, 2010: 23).

Kadınların yaşamış olduğu duygu durumları erkeklere göre farklılık göstermekte ve stres, kaygı, anksiyete ve depresyona karşı savunmasız olmaktadır. Bunun başlıca nedenlerinden birisi de kadınların çifte rollerle baş etmesi gerektiği olmaktadır. Kadınların hem çalışıp hem de ev işlerini yapmak zorunda olması onlara iş ve özel hayatlarında dayatılan rollerin üstesinden gelmek için erkeklere kıyasla daha fazla sorumluluk almasından dolayı bu duygu durumlarını oldukça yoğun şekilde yaşamaktadır. Bu nedenle kadınların tükenmişlik sorununa maruz kalma olasılığı erkeklere nazaran daha fazla olduğu görülmektedir (Yılmaz vd. 2005: 625-629).

Çalışma alanlarında yer alan kadın çalışanların cinsiyetlerinden kaynaklı içgüdülerinin daha kuvvetli ve duygusal olarak erkeklere kıyasla daha hassas olduğu için işlerine karşı daha özverili, insan ilişkilerinde gözetleyici ve ehemmiyet veren, daha fazla duyarlı ve özenli olmaktadır. Erkekler ise daha sert ve insan ilişkilerinde kadınlar kadar çabuk uyum sağlayabilen bir yapıda olmadığı için kadınların özellikle de duygusal tükenmeye maruz kalmalarını kolaylaştırmaktadır (Ergin, 1992: 37-50).

1.5.3.2. Medeni Durum

Tükenmişlik sendromunu etkileyen demografik özelliklerden bir diğeri de medeni durumdur. Bu kapsamda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar, çalışanların evli olması veya olmaması, çocuklarının olması veya olmaması ve çocuk sayılarının da tükenmişliğin oluşmasında önemli bir pay sahibi olduğu şeklindedir. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre ve aynı zamanda çocukları olanların, olmayanlara göre öncelikli olarak tükenmişliğe karşı savunmasız olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 99-113; Lee ve Ashforth, 1993: 3-20).

Aynı zamanda bekâr ve evli çalışanların aynı ortamda bulunmaları ve aynı işi yapmalarına rağmen evli olanların daha fazla tükenmişlik yaşamaları üstlenmiş oldukları sorumluluk ile doğru orantılı olmaktadır. Bazı durumlarda ise evli çalışanların insan ilişkilerinde ve kriz yönetiminde bekârlara kıyasla daha iyi olmaları problem çözme becerisi kazanmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu durum ise tükenmişlik sorunu ile karşılaştıklarında baş etmelerini kolaylaştıran bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986).

Ancak her zaman tükenmişlik riskiyle en fazla karşılaşanların evli bireyler olduğu söylenemez. Bunun nedeni evli bireylerin bazı noktalarda hayat doyumuna ulaşmaları ve bekâr bireylerin hala mücadele etmeleri gerekmesinden dolayı tükenmişlik ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Bu durumun yanı sıra evli bireylerin işin stresini ve yorgunluğunu atabilmek için samimi aile ve dost çevresi ile iç içe olması yaşamlarına iyileştirici bir çözüm sunarken bekâr bireylerin bu imkânların birçoğuna sahip olamaması sonucunda stres, yorgunluk ve tükenmişlik şeklindeki problemlerle başa çıkmaları oldukça zorlaşmaktadır (Selçukoğlu, 2001: 160).

Çalışanların çocuk sahibi olmaları veya birden fazla çocuğa sahip olma durumlarının tükenmişlik üzerindeki etkisi ise ihtiyaçların ve beklentilerin artması ile paralel olmaktadır. İhtiyaçlar ne kadar artarsa karşılamak için verilecek emek artacak ve yeterli düzeyde tedarik edilemediği durumlarda ise bu bireylerde tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Geleceğe dair beklentilerin sürekli olarak değişkenlik göstermesi ve bu beklentilere aile ve çocuklarının ihtiyaç ve isteklerine yönelik şekillenmesi evli bireylerin psikolojisini ve bu aşamalı süreçten dolayı da tükenmişlik düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir (Polatçı, 2007: 60).

1.5.3.3. Yaş

Yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerine yapılan incelemeler sonucu negatif bir bağlantının olduğu saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995; Tümkaya, 1996; Izgar, 2001). Bu durumun temel nedeni ise orta ve üzeri yaşlardaki çalışanların uzun çalışma süreçlerinde elde etmiş oldukları tecrübelerin ve deneyimlerin yansımalarıyla genç bireylere kıyasla daha hoşgörülü, olgun ve tutarlı olmaları ve belirtilen nitelikleri sayesinde de tükenmişliğe karşı dayanıklı olmalarıdır (Polatçı, 2007: 59).

Bireysel ve kurumsal faktörler dâhilinde yaş unsuru tükenmeyle doğru orantılı ilişkiye sahip bir etkidir. Genç çalışanların tükenmeye maruz kalması orta ve üstü çalışanlara göre daha fazla iken diğer yaş grubunda olan çalışanlarda daha az olmaktadır. Bu durumun başlıca sebebinin ise yaş ilerledikçe bireylerin istikrarlı ve tükenmeye karşı dirençli hale gelmeleri olmaktadır. Genç kişilerde fazla beklentinin olması ve deneyimsiz ve metanetsiz olmaları nedeniyle tükenmeye yakalanma riskine karşı daha fazla savunmasız hale getirmektedir (Okutan, 2010: 90).

Tükenmişlik ve yaş arasındaki bağlantıyı incelemek amacıyla yapılan bir çalışmada 30 yaşının altında yer alan çalışanlarda orta düzeye yakın görülmekte olan tükenme, yaş arttıkça düşmeye başlamıştır. Ortanın üstü bir yaşa gelindiğinde ise tükenmişliğin neredeyse tamamen bittiği gözlemlenmiştir (Çağlıyan, 2007: 20). Demografik özellikler içerisinde tükenmişlik ile en çok bağlantı kurulan unsurlardan birisi de yaş olmaktadır. Genç çalışanlar ile ileri yaş grubunda olan çalışanlar arasında tükenmişlik aşamalarında gözle görülür farklılıklar görülmektedir. Genç ve deneyimsiz olan bireylerin yapmakta oldukları işe karşı beklentilerinin oldukça fazla olması sebebiyle diğer gruptaki çalışanlara kıyasla tükenmişlik riskiyle daha çok karşılaşmaktadırlar (Cordes ve Dougherty, 1993: 633; Yücel ve Ilgın, 2016: 626).

Elde edilen bilgiler doğrultusunda yaş faktörü ile tükenmişlik arasında ters orantılı bir bağlantının olduğu görülmektedir. Genç yaşlarda tükenmeye yakalanma riski yükselirken yaş ilerledikçe bu oranda düşüş meydana gelecektir (Yalçın, 2022: 21). Bu durumun temel nedeni ise genç ve yeni çalışma hayatına başlayan çalışanların yapacakları iş bakımından daha fazla heyecanlı ve istekli davranmaları sebebiyle çok fazla enerji harcayarak çabucak yorulmaları ile ilişkili de olmaktadır. Aynı zamanda işlerinde kendilerini göstermek isteyen bu çalışanlar az bir sürede büyük işler başaracağını da düşünmekte

ancak süreç ilerledikçe hedefledikleri aşamalara gelemeyen bireylerin hayal kırıklıklarının beraberinde tükenmişlikte ortaya çıkacaktır. Çalışma hayatına yeni başlamış bireylerin tükenmişliğe daha fazla maruz kalmasının bir başka nedeni ise rol belirsizliği ve işyerine olan güven ve bağlılığın tamamen oluşmamış olmasıdır (Randall ve Scott, 1988: 335-347).

1.5.3.4. Kıdem

Çalışanların mesleklerinde çalışma süreleri ve kıdemleri ile tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur. İşlerine yeni başlamış olan bireylerle uzun yıllar çalışan ve yetkinlik kazanan kişiler karşılaştırıldığında genç ve tecrübesiz olanlar da daha fazla tükenmişlik olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise yeni başlayan çalışanların görevleri ve işlerine ilişkin fazla hırslı ve sabırsız olması ile kıdemli çalışanlara göre daha fazla güç ve enerji harcamakta ve çabucak yorulmaları olmaktadır. Aynı zamanda da işlerinde kendilerini göstermek için çaba gösteren bireylerin bu şekilde çalışmaya devam ettiklerinde kısa sürede başarı elde edebileceklerini düşündürmekte ancak süreç içerisinde amaçlarına ulaşamadıklarını gördüklerinde ise tükenmişlik ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Polatçı, 2007: 59).

Çalışma hayatına yeni adım atan çalışanların yapacakları işlerle ilgili pek fazla deneyime sahip değiller ve karşılaşacakları sorunların üstesinden gelebilme ve kriz yönetimine hâkim olamamaları da tükenmişlik sorunun yaşanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte bireylerin yeni başlamalarından dolayı rutin işlerin verilmesi, diğerlerine kıyasla daha fazla denetim ve kontrole maruz kalmaları, iş tatminini sağlayacak birçok niteliğe henüz hâkim olamamaları, fazla olan iş yükü ve problemlerle karşılaşmaları çalışanların tükenmişliğe sürüklenmesine neden olan bir diğer unsuru oluşturmaktadır (Ergin, 1992: 143-154).

Bireylerin eğitim düzeyleri de tükenmişliği etkileyen bir diğer önemli etken olmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişlik duygusunun üstesinden gelme ihtimalinin yükseldiği ve her ikisi arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Eğitim ve tükenmişlik arasındaki ters ilişkinin başlıca sebebinin ise eğitilmiş çalışanların hedeflerinin ve taleplerinin fazla olması, beraberinde iş sürecinde yoğun stres ve kaygının yaşanmasına neden olacak tükenmişliğin oluşmasına da zemin

hazırlayacaktır (Çimen, 2000: 12; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410; Arı ve Bal, 2008: 137).

1.6. Tükenmişlik Sendromu İle Mücadele Yolları

Tükenmişlik sendromunu etkileyen bireysel ve çevresel unsurların birleşmesi ile olumsuz bir süreç ile karşılaşmaktadır. Bu kapsamda engelleyici ve çözüm odaklı politikaların oluşturulması, erken tanının konulması, oluşacak olumsuz gelişmelerin önüne geçilmesi, bireysel ve kurumsal olarak mücadele yolları geliştirilmesi gerekmektedir (Kaçmaz, 2005: 29-32). İşyerinde ve çalışanlarda problemlerin oluşumuna sebebiyet veren tükenmişlik ile mücadele edebilmek için ilk öncelikle sorunun ne olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Aynı zamanda bu olumsuz etkenin varlığını kabul ederek nasıl meydana geldiğini ve neden olacak etkilerinin bilinmesi önemli olmaktadır. Tükenmenin oluşmasına neyin sebep olduğu tespit edildikten sonra mücadele yolları geliştirilmelidir (Sürgevil, 2014: 148).

1.6.1. Bireysel Mücadele Yolları

Tükenmişlik sendromu ile mücadele yollarından biri olan bireysel mücadele üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, tükenmişlik sorunuyla mücadele etmeye çalışan kişilerin bireysel olarak üstesinden gelemeyeceği örgütsel bir desteğe ihtiyacı olduğu görülmektedir. Çalışma alanlarında yapılan kontrol ve denetimlerin azaldığı noktalarda bireysel mücadelenin öncelikli olduğu saptanmaktadır. Örgütlerde yaşanan en önemli sorunlardan birisi olan tükenmişliğe, engel olunabilmesi için bireysel çerçevede uygulanması zorunlu faaliyetler bulunmaktadır (Izgar, 2001: 43-50; Kaçmaz, 2005: 31; Arı ve Bal, 2008: 142-143; Dolgun, 2010: 296-297).

Bireylerin kendilerini ve niteliklerini bilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda kendilerini dinleyerek destekleyici tavsiyeler verilmeli ve negatif şeylerden uzak durarak olumlu enerji almaları önemli olmaktadır. Benliğini tanıyan kişiler, bilgi ve becerilerini dikkate alarak gerçekleşme olasılığı olacak hedefler koymalıdır. Hem çalışma ortamındaki hem de sosyal hayatlarındaki negatif olaylardan kaçınarak hayatlarının büyük bir parçasına olumlu düşünceler eklemelilerdir. Bu noktada çalışanların çalışma hayatları dışında kendilerine ayıracakları zaman oldukça dikkate değerdir. Örneğin sosyal yaşamlarında yapacakları şeyler arasında hobiye başlamak, sosyal bağlantılar kurmak,

meditasyon, spor veya yoga yapmak, fiziksel ve ruhsal arınma elde ederek tükenmişliğe karşı savunma almalarını kolaylaştırmaktadır. Bireylerin çalışmak istedikleri iş ve iş yeri hakkında daha önceden bir inceleme yapması, karşılaşacakları güçlükleri ve tehlikeleri teşhis ederek tedbir alabilmesini veya problemlerle baş edebilmesine yardımcı olacaktır (Yalçın, 2022: 32-33).

Bireylerin tükenmişliği tanınması kadar kendisini tanınması ve gözlemlemesi de meydana gelecek olumsuz süreçlerle baş edebilmesi bakımından ehemmiyetlidir (Johnstone, 1999: 7192). Ortaya çıkacak tükenmişlik durumunda bireylerin mücadele edebilmek için uzman kişilerden yardım alması gerekmektedir. Çalışanlar için örgüt tarafından belirlenmiş mola ve tatilleri de iyi bir şekilde kullanarak kısa süreliğine de olsa uzaklaşmaları sağlıklı olacaktır. Bununla birlikte kişilerin sürekli aynı işlerde ve rollerde görev almadan yeni işleri yapmaları sürekli olarak benzer şeyleri yaparak maruz kaldıkları monotonluktan kurtulmaları için göz ardı edilemez öneme sahiptir (Kabataş, 2020: 36-37).

1.6.2. Kurumsal Mücadele Yolları

Tükenmişlik sendromu ile mücadele yollarından bir diğeri olan kurumsal mücadele de ise bireysel mücadele yollarına kıyasla daha genel çerçeveden ve daimi olarak çıktılar sunmaktadır. Bu yüzden oluşan problemin meydana gelmesinde uygulanan çözümler çoğu zaman bireysel mücadeleyi geçmektedir. Kurumsal mücadelede, kaynakların çeşitliliği ve tesirli olacağı çevrenin büyüklüğünden kaynaklı, tükenmişlik problemiyle daha sağlıklı şekilde kökünden çözüm sunabilmektedir (Sürgevil, 2006: 117).

Kurumsal mücadele yolları kapsamında uygulanacak birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlar; bireylerin iş tasviri, görev ve sorumlulukları düzenlenerek yazılı hükümler şeklinde bütün çalışanların ulaşabileceği bir halde bildirilmesidir. Örgütün çalışanlarından talep ve isteklerinin neler olduğu tespit edilerek örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlara duyurulması zorunlu olmaktadır. Çalışma süreleri, dinlenme araları, ücret, ek iş süreleri, izin şeklindeki konuların çalışanların hak ve yükümlülükleri dikkate alınarak belirlenmelidir. Bulunan bütün departmanlardaki nitelikli ve kıdemli çalışanların yer alması temin edilerek çalışanların olması gerekenden fazla emek sarf etmeleri engellenmelidir. Kariyer aşamasında yükselmek için hakkaniyetli bir düzen oluşturulmalı, çalışanların sahip oldukları vasıflardan yükselebilmeleri için teşvik ve ödüllendirme uygulamalarının sağlıklı bir şekilde işlerliği sağlanmalıdır. Çalışma

alanlarından kaynaklı oluşabilecek olumsuz gelişmeler ve tükenmişliğin meydana gelmesini engelleyecek önlemlerin alınması gerekmektedir. Bireyler örgüt içerisinde maruz kaldıkları stres ve yorgunluktan uzaklaşabilmeleri için kendilerini ve ailelerinin de içerisinde bulunduğu sosyal faaliyetlerde bulundurulmalıdır. Destekleyici eğitimler ve kariyer planlamaları yapılmalıdır. Çalışanlar ile örgüt arasında bağın güçlü temeller üzerinde kurulması önemli olmaktadır (Yılmaz, 2014: 75-76).

Çalışma şartlarının düzenlenmesi ve sağlıklı bir işleyişin oluşturulması, tükenmişliğe karşı alınabilecek bütün tedbirler içerisinde öncelikli olarak gelmektedir. Kurumsal çerçevede mücadele yolları, bireysel mücadele yollarına göre daimi olmakta ve tükenmişliğin diğer alanlarda olduğu gibi örgüt içerisinde de dikkate değer bir sorunu oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca kurumsal çerçevede yürütülen mücadele yöntemleri ile tükenmişlik sorununun kurum içerisindeki varlığının onaylanması ve üstesinden gelinebilmesi için daha donanımlı ve güçlü çalışanların var olması gerekmektedir (Rogers, 1984: 3-7; Izgar, 2001: 29-42; Selçukoğlu, 2001: 183-85; Taycan vd., 2006).

Belirtildiği üzere tükenmişlikle mücadele edilebilmesi ve kurum içerisinde çalışanların koruma altına alınabilmesi amacıyla birçok politika gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kurum içerisinde uygulanması gereken politikalar ise mevcut alandaki iletişimin makul seviyede ve nitelikli olmasını sağlamak, öğle yemeğinin dışarıda bir alanda yenilmesi için dış mekânlarla anlaşmalar yapmak, rol ve görevleri sürekli olarak çalışanlar arasında değiştirmek şeklinde olmaktadır. Aynı zamanda da çalışanların yapmış oldukları çalışmalar için olumlu geri dönütlerde bulunmak, çalışma sürelerini uygun bir seviyede sabitlemek, kurum içerisinde danışmanlık faaliyetleri uygulamak, gerektiği durumlarda terfi yapmak, dinlenme, tatil ve sosyal faaliyet olanaklarını çoğaltmak, takım çalışmalarının uygulanmasına yardımcı olmak yer almaktadır (Polatçı, 2007: 91).

Örgüt içerisindeki bağlılığın artırılarak adaletin sağlanması tükenmişlik sendromuyla mücadele edilebilmesi için gerekli olan bir diğer unsurdur. Strese ve kaygıya neden olabilecek faktörlerin ortadan kaldırılması da olumlu sonuçlar elde edilmesine kolaylık sağlayacaktır. Bireysel mücadele yöntemlerinin aksine kesin çözüm sağlanabilmesi için uygulanan kurumsal mücadeleler, tükenmişliğin ortadan kaldırılabilmesi için dikkate değer bir adımdır (Arı ve Bal, 2008: 139). Bu doğrultuda görüldüğü üzere yapılacak mücadele yöntemlerinden kurumsal mücadeleye ağırlık verilmesi daha çabuk çözüm odaklı sonuçlara ulaşılabileceğini göstermektedir. Bireyin aksine örgüte ait uygulamalar,

tükenmeyi tamamen ortadan kaldıramasa bile daha sonuç odaklı mücadele edilip gözle görülür olumlu çözümler elde edilmesine imkân tanıyacaktır (Önder, 2011: 5).



2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramının tanımı ve tarihçesi, sebep olan etkenler, örgütsel sessizlik teorileri, biçimleri ve sonuçları genel çerçevede incelenmiştir.

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı, Tanımı ve Tarihçesi

Örgütsel sessizliğin ilk aşamasında, sessizlik durumu ve bu sessizliğe aykırı ses oluşturma, tepki gösterme koşulu yer almaktadır. Kapsamlı olarak bakıldığında sessizlik ve ses oluşturma terimleri bir arada birbirlerini etkileyen durumlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramına bakılmadan önce bu iki kavramın tanımının yapılması konunun genel çerçevede değerlendirilmesi açısından önemli olmaktadır. İlk öncelikle sessizlik kavramına bakıldığında, etrafta ses olmaması, durgunluk şeklinde belirtilmektedir (TDK, 2024). Ancak sessizlik kavramı farklı alanlara ve disiplinlere göre çeşitli tanımlar barındırmaktadır. Buna örnek verilecek olunursa da, toplum bilimcileri çerçevesinde sessizlik, hareketsizlik olarak ifade edilmektedir (Nader, 2001: 162).

Bir başka deyişle sessizlik, kızgınlık, dargınlık gibi çeşitli hisleri gösterme şekli olarak da açıklanmaktadır (Çakıcı, 2010: 1). Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, kişilerin karşıt görüşte olması ve yetersiz bilgi veya fırsat eşitsizliğinden kaynaklı açıklamalarını tamamen belirlemedikleri ayrıca kendilerini ifade etmenin değersiz ya da zararlı olduğunu düşünmeleri şeklinde tasvir etmişlerdir. Bu kavram aynı zamanda belirtilen tanımın aksine ses çıkarma durumunun tersi olarak da belirtilmektedir (Scott, 1993: 1-18). Sessizlik kavramı literatür içerisinde gözlemlendiğinde, belirtildiği şekilde çeşitli çerçevelerde ele alınmıştır. Bu duruma başka bir örnek ise sessizliğin, bireylerin psikolojik olarak çevresinden kendilerini soyutlayarak iletişime kapanmaları, özgüven yoksunluğu olarak rastlanılmakta, sosyolojik kapsamda da kapsamlı bir suskunluk olarak sosyal çerçeveden aksi etki oluşturabilecek durum şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte, soydan gelen gen ile yapılan tanımda sessizlik, yüksek sestten uzak durma, sükûnet, sakinleşme, huzur, öz benliğini tanıma gibi değişik ve pozitif etkiler oluşturan gelişmeler olarak belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Sobkowiak (1997), bu kavramı iki temel başlık içerisinde gözlemlemiştir. Belirtilen başlıklar akustik ve pragmatik sessizlik şeklindedir. Onun tanımlamasında ses düzeylerinin yeterli olmadığı, elverişsiz olarak yer aldığı durum akustik sessizliği belirtirken, insanlardan dolayı stratejik bir davranış ya da belli başlı faydaları meydana

getirmek için sesten uzak kalınması da faydacı sessizlik olmaktadır. Bu tanımlamalardan hareketle Brinsfield (2009) bilhassa faydacı sessizlik kapsamında araştırmalar yapmış ve üç farklı perspektifte değerlendirmiştir. Bu doğrultuda bakıldığında ise ilk aşamada psikolojik nedenli, bireyin kendisini açıklamak istediği zamanda meydana gelen ve talep dışında oluşabilecek işlevsel durma veya süratlenme durumudur. İkinci perspektifi ise açıklanan sessizlik kavramının interaktif çerçevesinde oluşmasıdır. Belirtilen interaktif durumu ise iletişim aşamasında meydana gelen ifade ve gelişmeleri kapsamakta ve farklı olarak algıladığımız biriyle meydana gelen iletişim durumunda sergilemiş olduğumuz etkileşimli sessizlik şeklinde gelişmektedir. Bilakis bu aşamalı durum farklı olarak gördüğümüz kişiyle tanıştığımız süreçte sergilediğimiz genel duygu gösterimidir (Brinsfield, 2009).

Sonuncu olan üçüncü perspektif ise sosyal gelişmeler kapsamında meydana gelen, iletişim durumunun birden fazla insan ile oluşturulduğu zamanlarda gelişen yaygın şekilde resmi çevrelerde daha fazla görülen sosyal ve kültürel sessizliktir. Ses çıkarma/tepki gösterme örgütsel yönetim çerçevesinde çalışanların tavsiyelerde bulunması, örgütsel işleyişe yansıyacak görüşleri belirgin şekilde şahsi olarak açıklama olarak belirtilmektedir (Bowen ve Blackman, 2003: 1394; Dyne vd. 2003: 1369). Örgütsel sessizlik kavramına ise yönetim ve çalışan kapsamında bakıldığında çalışanların çalışma alanlarında yer aldıkları konuma göre işlerliği devam eden sistemi geliştirmek için negatif hareketler gösterme mevcut bilgi ve birikimi biriktirme, deneyimlerini açıkça belli etmeme şeklinde belirtilmektedir (Arlı, 2013).

Pinder ve Harlos (2001) bu kavramı, örgüt içerisinde yer alan çalışanların çalışma alanları ve gelişmelerle ilgili başlıca konularda davranışlarını yeterli düzeyde sergileyememeleri, sistemi geliştirmek amacıyla hali hazırda bilgi ve deneyimleri bireysel olarak gösterememeleri şeklinde belirtmiştir. Aynı zamanda da örgütsel sessizlik, çalışanların çalışma alanlarında bilerek veya bilmeyerek bilgi ve donanımlarını gizlemeleri şeklinde ifade edilmektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 48). Bireylerin çalışma alanlarındaki çalışmalara bireysel arzuları ile dâhil olmamaları, bundan dolayı ise fayda sağlayacak hareketler göstermemeleri şeklinde de açıklanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgütsel sessizlik bireylerin kendi arzu ve istekleri sonucu ortaya çıkmamaktadır. Belirli durumlar ve gelişmeler sonucu meydana gelmektedir (Kish vd. 2009: 165).

Aynı zamanda da çalışanların kendi iradeleri doğrultusunda yapmakta oldukları çalışmalarla ilişkili olarak beklentilerini ve düşüncelerini belirtmeyerek sessiz kalmaları şeklinde de belirtilmektedir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizliğin açığa çıkma şekli genellikle çalışanların bağlı oldukları çalışma alanlarına tepki olarak herhangi bir şekilde fayda sağlayıcı davranışlarda bulunmamalarıyla bağlantı kurulmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539-1554). Bireylerin çalışma alanlarıyla ilişkili bilgi ve tecrübelerini aktarmak istememeleri çoğunlukla çeşitli örgütlerde fazla görülen durumu oluşturmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 136-147; Yalçınsoy, 2017: 71-82). Çalışanların çeşitli sebeplerden kaynaklı maruz kaldığı sessizlik durumu olan bu unsur, ses çıkarmanın birçok olumsuz nedenler oluşturacağı düşüncesiyle görüşlerini, fikirlerini veya tavsiyelerini belirtmekten kaçınmaları olarak da ifade edilmektedir (Taşkıran, 2011).

Örgüt içerisindeki yönetimde sessizliğe maruz bırakan uygulamaların sürdürülmesi, çalışanların kendi aralarındaki diyalog yoksunluğu ve düşüncelerini yeterli düzeyde açıklayamamaları durumunda örgütsel sessizlik yoğun bir şekilde olumsuz etkisini sürdürmeye devam edecektir. Çalışanlar bu davranışları ve tepkileri örgüte karşı tavır alarak, bilerek ve isteyerek sergilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 331-369). Çalışanlarda ortaya çıkan sessizlik durumunun belirgin göstergeleri ise, çekingenlik, içedönüklük, içe kapanıklık, özgüven sorunu, olaylara karşı tarafsız davranışlar sergileme, duyarsızlık şeklinde olmaktadır. Örgütsel sessizliğin diğer önemli etkeni ise yöneticiler doğrultusunda gerçekleşmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000: 29-40).

Çalışma alanlarındaki hiyerarşik dizilim, karşılıklı iletişimin kötü olması, üst kısımda yer alan yetkili kişilerin aktif olarak bu kapsamdaki görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmemeleri, birçok konuda serbestlik durumunun olması örgütsel sessizliği arttıran durumları oluşturmaktadır. Aynı zamanda da dengesiz planlama ve stratejilerin oluşturulması, yeterli olmayan deneyim ve liderlik yetkinlikleri, zayıf yetki ve görev bilinci, örgüt içi çatışmalar ve anlaşmazlıklar oluşan olumsuz sürecin yoğunluğunu daha fazla artırmaktadır (Kengil, 2023: 7). Çalışanları sessizliğe teşvik eden faktörler içerisinde de çalışma alanı içerisinde dışlanma korkusu, risk ile karşı karşıya kalma korkusu, ilişkilerinin hasar alacağı endişesi ve yönetimin belirsiz işleyişinden kaynaklı güvenememe yer almaktadır (Bildik, 2008). Bireylerin yaşamış oldukları olumsuz duygu

durumu beraberinde depresif durumları ve sağlıksal problemleri meydana getirmektedir (Bagheri vd. 2012: 47-58).

Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimine bakıldığında ise, 1950’li yıllardan itibaren üzerinde çalışmalar yapılan bir terim olmaktadır (Çetindere, 2019: 7). Farklı perspektiflerde ele alınan bu kavramın tarihsel gelişimi üç dönemde incelenmektedir. Belirtilen dönemler ise 1970-1985 (İlk Dalga), 1985-2000 (İkinci Dalga), 2000-Günümüz (Mevcut Dalga) şeklinde olmaktadır. Bu dönemlere kısaca değinilecek olunursa ilk dalga sürecinde ses ve sessizliğin çalışma alanlarında çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceği ve değişik ifadelerde kullanılabileceği belirtilmektedir. Çeşitli düzeylerde belirtilen ifadeler ise ses ve sessizliği boyutlandırma istekleri, sessizlik sarmalı analizi ve susma düzeyine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Brinsfield vd. 2009).

Örgütsel sessizliğin en temel taşıını oluşturan ses kavramını ilk kez Hirschman 1970 yılında “Exit, Voice and Loyalty” adlı çalışmasında değinmiş ve memnuniyetsizliğe bir karşı duruş şeklinde açıklamıştır. Çalışma alanları ile çalışan arasındaki bağlantı durumunda herhangi bir şekilde çatışma meydana geldiğinde veya örgüt verimi azaldığında çalışanlar, iki düzeyde tepki göstermektedir. Bu doğrultuda çalışanlar ve alıcılar memnuniyetsizliğe karşı ses ya da bir çıkış olarak cevap verebilmektedir (Olson-Buchanan ve Boswell, 2002: 1167-1174). Aynı kapsamda Farrell ise 1983 yılında tatminsizliğe karşı şekilde ihmal terimini incelemiştir. Çalışanların tatminsizliği sonucu tepki niteliğinde sergilediği umursamaz ve sessiz davranışlarını belirtmekte ve bireylerin yaşamış oldukları tatminsizlik ve güvenin azalmasından kaynaklı yabancılaşma, dikkatsiz ve umursamaz hareketlerde bulunma, işyerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeme durumuyla değerlendirmektedir (Kanal, 2023: 8).

İkinci dalgaya bakıldığında ise bu süreçte örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda artışlar gözlenerek şikâyet, bilgi uçurma, ilkeli örgütsel muhabbet gibi yeni konularla şekillendirilmiştir. 1990’lı yılların sonlarına doğru “sosyal dışlanma” ve “sağır kulak” gibi yeni terimlerde oluşmaya başlamıştır. 1973 yılında Bruneau tarafından yapılan çalışmada sessizliği, bilinçli şekilde yapılmayan sessizlik olarak kasıtlı olan sessizlik çeşitlerinden ayırmıştır. Farklı gruplara ayırmış olduğu sessizlik çeşitlerinde anlam boyutuna göre üç düzeyde değerlendirmiştir. Sosyokültürel, etkileşimli, psikolinguistik sessizlik olarak ifade edilmektedir. Çalışma arkadaşları ve alanları kapsamındaki

aksamaları ve duraksamalarını açıklayan sessizliği ise sosyokültürel sessizlik şeklinde belirtmiştir (Brinsfield vd. 2009: 3-34).

1985 yılında Near ve Miceli tarafından yapılmış olan araştırmada, örgüt üyeleri bakımından kabul edilen hak kaybı, umursamazlık, yasadışı faaliyetlerin alakalı otoritelere aktarılması olarak belirtilmiştir. 1998 yılında LePine ve Van Dyne'nın yapmış oldukları çalışmada ise sessizlik ve bilgi aktarımının çeşitli kavramlar olmasını açıklamışlardır. Sessizliğin çalışma alanlarında pozitif ve yapıcı gelişim sağlanması amacıyla oluşturulduğu, bilgi aktarımının ise çalışma alanlarında negatif durumları sonucu çalışma işleyişini aksatma veya dönüştürmeye yönelik olduğunu ifade etmektedir. 1990 yılı ve sonrasında ise ses ve sessizlikle bağlantılı çalışma alanlarındaki problemlere yönelik olan dikkat çekme ve anlayışlarını etkilemeye ilişkin hareketler şeklinde belirtilmektedir. Aynı zamanda da bu süreçte sessizlik çerçevesinde ortaya konulan çalışmalarda yer alan şikâyet etme terimi de sessizlik ile bağlantılı konulardan olmaktadır (Kanal, 2003: 10-11).

Son dalga olan mevcut dalgaya bakıldığında ise sessizlik hareketlerinde çoğunluklu şekilde çalışma alanlarında görülmesine rağmen 2000'li yıllar itibari ile araştırılan teorik ve ampirik araştırma sayıları yetersizdir (Pinder ve Harlos, 2001: 331-369). Karmaşık bir durum içerisinde olan çok boyutlu sessizlik kavramı, örgütlerde göz ardı edilemez bir önem teşkil etmeye başlamıştır. Örgütsel sessizlik terimi oluşturulmuş, işleyiş değerlendirilmiş ve sessizliğe neden olan örgütsel sebepleri belirlemek amaçlanmıştır. Sonuç olarak örgütsel sessizlik, çalışanların problem ve konularla ilişkili kaygı ve düşüncelerini saklama olarak tanımlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-725).

2010 yılından sonra örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar yoğunluk kazanmıştır. Ağırlıklı olarak konu kapsamı sessizlikle ilişkili olarak örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, çalışan performansı, liderlik biçimi şeklinde sınıflandırılmıştır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 103-120). Çalışanları sessizlikle karşı karşıya bırakan etkenler arasında örgüt tarafından dışlanma endişesi, risk alma korkusu, ilişkilerin sıkıntılı şekilde ilerlemesi ve bireylerin yönetime güvenmemesi yer almaktadır. Örgütsel sessizliğin sebep olmuş olduğu durumlar depresif gelişmeler ve artan sağlık problemleri olarak meydana gelmektedir (Bagheri vd. 2012: 47-58). Örgütlerde istenilen düzeyde verim ve işlerliğin makul düzeyde sağlanabilmesi için ilerlemeler ve gelişmelerin çalışanların fikirleri ve

deneyimlere önem verilmesinin dikkate değer önemini gerektirmektedir (Kulualp, 2016: 745-761).

2.2. Örgütsel Sessizliğe Sebep Olan Etkenler

Örgütsel sessizliğe sebep olan belli başlı faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında sessizlik iklimi, geçmişte yaşanmış deneyimler, adaletsizlik kültürü, dışlanma/izole edilme korkusu, ilişkilerin bozulması korkusu, mobbing ve olumsuz geri bildirim korkusu ve diğer etkenler yer almaktadır.

2.2.1. Sessizlik İklimi

Örgütsel sessizliğe sebep olan faktörlerin ilk sırasında sessizlik iklimi yer almaktadır. Sessizlik iklimi, çalışma alanları ve ilişkileri ile ilgili durumlar veya sorunlarla bağlantılı fikirlerin ve öngörülerin belirtilmesinin önemsiz ve sorunlu bir durum olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Çalışanların bireysel olarak yapmakla yükümlü oldukları alanlarda karşı karşıya kaldıkları sorunları karşılarındaki kişilerle bağlantı kurmadan kendi uğraşları sonucu üstesinden gelme eğilimi göstermeleri şeklinde belirtilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 442). Sessizlik ikliminin yaygın olarak görüldüğü iklimlerde çalışanlar kendi düşüncelerini açıklayarak veya karşı durarak belirtmeyi ya da mesafeli ve sessiz bir duruş sergileyerek gizlemeyi istemektedirler. Aynı zamanda da çalışanlar yalnızca kendi görüşlerini değil bununla birlikte çalışma alanıyla ilgili görüşlerini de baskı altına alarak sessiz kalmayı tercih ederler (McGowan, 2002: 1).

Çalışanların örgütsel sessizlik yaşamasına neden olan sessizlik iklimi vasıtasıyla çalışanların mevcut yapı içerisindeki sorunlarla bağlantılı olarak düşüncelerini açıklamanın gereksiz olduğunu düşünürler ve fikir ve kaygılarını belirtmenin sıkıntılı olabileceğini kabul ederler (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Çalışanların düşüncelerinin şekil almasında çalışma alanlarındaki diğer çalışanlarla birlikte bulundukları çevrenin de yansımaları görülmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1411). Örgütsel dinamiklerinde çalışanların bu problemle karşı karşıya kalması üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1469).

Süreç ilerledikçe yoğunlaşan rekabet ortamı ve ekonominin sıkıntılı gidişatı, çalışanların mevcut işlerinden çıkarılma kaygısı yaratmakta ve örgütte çok daha fazla problemlerle

karşı karşıya kalmalarıyla da sessizliğe eğilim göstermelerine neden olmaktadır. Gelişen ve değişen iş yapılanmasında örgütler çalışanların hislerini ve düşüncelerini açıkça belirtebilmeleri için imkân sağlamalı ve sessizlik ikliminin yaşanmaması veya azaltılması için destekleyici çalışmalarda bulunmalıdır. Çalışanlar kapsamında ise sessizlik ikliminin oluşmadığı, düşünce ve fikirlerini özgürce belirtecek ve yüksek verim oluşturabilecekleri çalışma alanlarında işlerini yapmayı tercih etmeleri bu problemin oluşmasına engel olabilecektir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52).

Çalışanların bireysel ve örgütsel alanlar kapsamında ses çıkarmaları ile üst kademelerde yer alan kişilerin istenmeyen tutum ve davranışlarıyla karşılaşacaklardır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454). Çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle diyalog halinde olmalarıyla birlikte örgütün çalışma stratejilerini iyileştirmesi yönündeki görüş sağlanması bu problemin ortadan kaldırılmasına imkân sağlamaktadır. Ancak çalışanların düşüncelerini açıkça belirtebilmelerinde engellerin ve katı kuralların mevcut olması, sessizlik iklimi kültürünü meydana getirmektedir. Oluşan bu durum sonucunda çalışanlar, örgüt için oldukça önemli bir durum olsa dahi yetkili kişilerle konuşup konuşmama arasında kalırlar ve karmaşık bir döngüye girmiş olurlar (Morrison and Milliken, 2000: 706).

Sessizlik ikliminin bir diğer olumsuz göstergesi ise çalışanların sağlıklı düşünme olanağına sahip olmamasına ve bu durumdan kaynaklı örgüt içinde yanlış kararlarda bulunmalarına ve güven, motivasyon ve psikolojik güç kaybına sebep olmaktadır. Sessizlik sorununu yaşamakta olan çalışanlar, yetkili kişiler ile istenmeyen diyaloglar içerisinde kalır ve süreç ilerledikçe sahip oldukları işleri gerçekleştirme yeteneklerinden ve isteklerinden sıyrılmaya başlarlar. Çalışma alanlarında sessizlik ikliminin hali hazırda görülüyor olması, örgütsel işleyişle bağlantılı olarak yetkili kişiler ile olan iletişimin yeterli düzeyde olmaması ve çalışanların düşüncelerine önem verilmediği gibi herkeste benzer duygunun meydana gelmesine neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56; Ülker ve Kantan, 2009: 113). İşgörenlerin düşünceleri eğer çalışma ortamındaki herkesle benzer yönde ise fikirlerini daha iyi dile getirebilirler ancak farklı bir görüşe sahip olduklarında da bu durumun tersi bir şekilde dile getirmekten korkabilmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393-1417). Kültürel ve toplumsal farklılıklar da sessizlik iklimine neden olmaktadır. Farklı ülkelere ve toplumlara bakıldığında her bölgenin

kendine has özellikler taşıması sessizliğin ortaya çıkmasındaki aşamaların ve durumların da değişkenlik göstermesine neden olmaktadır (Pantelli ve Fineman, 2005: 347-352).

2.2.2. Geçmişte Yaşanmış Deneyimler

Çalışanların geçmişte yaşamış olduğu olaylar ve deneyimlerle örgütsel sessizliğe neden olan bir diğer sorunu ortaya çıkarmaktadır. Yalnızca deneme ve yaşanmış istenmeyen olaylarla değil aynı zamanda da iş arkadaşlarının karşılıklı iletişim ve gözlemlerinden dolayı sessiz kalmaları gerektiğini bilmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1455). Daha önceki süreçte gerçekleşmiş olan olaylardan dolayı çevrelerini ve olayları yönetemediklerini bilen çalışanlar çalışma alanlarındaki konulara ve problemlere karşı umursamaz kalmaktadırlar (Bathmunkh, 2011: 62-65). Bu durumun temel nedeni ise çalışma sürecinde fikirlerini açıkça belirten çalışanlar, bir süre sonra olumsuz tepki gördüklerinde o süreçten sonra artık çekimser kalmakta ve fikirlerini dile getirmekten kaçınmaya başlamaktadırlar. Yaşanan durum karşısında ise çalışanlar kendilerini önemsiz hissetmeye başlar ve kaçınılmaz olarak sessiz kalmayı tercih ederler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393-1417).

Bu kapsamda yapılan araştırmalar çerçevesinde çalışanların çalışma alanlarında birçok tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda bilerek ve isteyerek sessiz kalmayı istemelerini belirtmektedir. Örgütsel sessizliğin başlıca nedeni, fikirleri, kararları açıkça belirttiklerinde karşılık olarak alacakları tepkilerden çekinme olduğunu ifade etmişlerdir (Alioğulları, 2012: 8-10). Çalışanların sessiz kalmalarının başlıca temelini iletişime kapalı bir ortamda uzun süre çalışması oluşturmaktadır. Sessizliği içeren ilkelerin oluşturulmasına imkân tanınmakta ve sessizliği yansıtan hareketlerin meydana gelmesine zemin hazırlamaktadır (Taşkiran, 2010). Çalışma süresince daha önce elde edilen tecrübeler, ne yapılırsa yapılsın etraflarını ve koşullarını istedikleri gibi yönetemeyen çalışanların bu durum sonucunda örgütleriyle veya yapmakta oldukları mevcut işleriyle ilişkili problemlere ve konulara ilgisi azalmaktadır (Çakıcı, 2008).

Belirtilen durum ise genel çerçevede öğrenilmiş çaresizlik şeklinde ifade edilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik meydana geldiği zaman çalışanlar, daha önceki çalışma deneyimlerinde amaçlarını gerçekleştirmek niyetiyle sergiledikleri emeklerin negatif bir biçimde sonuca ermesinden dolayı daha sonraki her karar alma aşamalarında ne yapmak isterlerse istesinler planladıkları durumu gerçekleştiremeyeceği, ne kadar emek verirse

versin sonuçlarda bir değişikliğin olmayacağı dūşüncesine kapılmaktadır. Örgütsel sessizlik sorunu ile burun buruna çalışan iş görenler geçmişte yaşamış olduğu deneyimler nezdinde elinden gelenin çoğunluğunu bile yapacak dahi olsa yaşaması muhtemel durumda bir değişiklik olmayacağı dūşüncesine kapılmakta ve bu yüzdende de sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bilakis güç mesafesinin fazla olduğu, öğrenilmiş çaresizliğin çoğunlukta olduğu, çevresindeki gelişmeleri kendi istek ve arzusuna göre şekillendirmek yerine uyum sağlamanın daha uygun olacağını öğrenmiş bir şekilde meydana gelmektedir. Sosyo-psikolojik düzende modern ve geleneksel yapı kısıkacında sıkışıp kalmış toplumlarda, kişilik nitelikleri genel olarak dış kontrol disiplinli, kendini biçimlendirme düzeyi fazla, sağlıklı iletişim kurma yeteneği az ve özgüveni oldukça düşük olma şeklinde meydana gelmektedir (Çakıcı, 2007: 145-162).

Örgütsel sessizlik, geçmişte yaşanmış deneyimler kadar yaşanmamış ve deneyimlenmemiş durumlarda da meydana gelebilmektedir. Çalışanların yeni başlamış oldukları işlere alışma süreci, yaş faktöründen kaynaklı daha önceki süreçte bir iş tecrübesinin olmayışı, yapılacak işin nasıl ve ne şekilde yapılacağı hakkında bilgi eksikliği bu aşamada oldukça belirleyici olmaktadır. Aynı zamanda da örgüt içerisinde yeni olduğundan dolayı yapılacak herhangi bir işte sorumluluk almaktan korkarak yetkili kişilere veya kendinden daha büyük kişilere bırakma görüşünün hâkim olması çalışanları sessizliğe iten bir başka unsuru oluşturmaktadır (Demirbaş, 2020: 33).

Örgütsel sessizliğe neden olan durumların olması örgüte herhangi bir fayda sağlayıcı veya zarardan koruyucu durumlarda da sessizliğin devam etmesi olmakta ve bu durumda da örgütün lehine işleyen süreç meydana gelmektedir. Oluşan sessizlik ise beraberinde örgütleri olumsuz yönde etkileyeceği gibi aynı zamanda örgüt için oldukça önemli bilgilerin de gizli kalınmasına neden olmaktadır. Çoęunlukla örgütün yapısal düzeninden kaynaklanan sebeplerden dolayı bu kapsamdaki konularla ilişkili meydana gelebilecek problemlere mani olacak bilgileri öğrenseler bile bunu bilerek yapmaktan uzak durmaktadırlar. Ancak bu durum çalışma alanlarına ciddi sorunlar açacaktır (Özyer, 2020: 21-39). Örgütsel çerçevede çalışanların sessizlik davranışına başvurması, meydana gelen sorunların ve problemlerin karşısında hislerini ve fikirlerini açıkça belirtememe durumunu içeren ortak bir davranış şeklidir (Slade, 2008: 50). Belirtilen davranış şekli ile çalışanlarda fikirlerine değer verilmeyeceği dūşüncesini oluşturunca ve görüşlerini açıkça

belirtmeleri durumunda istenmeyen sonuçların yaşanmasından kaygılanma gibi iki başlıca etken ortaya çıkacaktır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364).

2.2.3. Adaletsizlik Kültürü

İşgörenlerin ara sıra yaşadıkları gelişmelerde bireysel fikirlerini ortaya koymayı tercih ederken bazı zamanlarda ise sessizliği seçmektedirler. İşgörenlerin belirli sebeplerle başvurmak zorunda olduğu sessizlik, karmakarışık bir yapıya neden olduğundan sessizliğin birçok nedeni bulunmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, Dyne vd. 2003; Milliken ve Morrison, 2003). Bunlardan birini de adalet kültürü oluşturmaktadır. Çalışanlar belirli ihtiyaçlarını karşılamak için bu doğrultuda herhangi bir örgüte bağlı olurlar. Bağlı oldukları çalışma alanlarındaki kişilerin düşünce ve hareketleri örgütte bulunup bulunmama fikrinde belirleyici olmaktadır. Bireyler, çalışmaya başladıkları her alana beraberinde emek ve deneyimlerini de birlikte götürürler. Süreç içerisinde birikimlerini bir fayda ve kazanç unsuruna çevirirler. Hem örgüt için hem de çalışan için bir yatırım unsuruna da dönüşen bu birikim aynı doğrultuda çalışanlara adil ücret, hakkaniyetli terfi ve ödül şeklinde kazandırılması amaçlanmalıdır (Yaşar, 2021: 54).

İşgörenlerin, kazanç sahibi olmalarıyla birlikte bu fırsatların temin edilmesine ilişkin fikirlerin doğruluğu ve belirtilen fikirlerden faydalananlar arasında bir fark olup olmadığını da ciddiye almaktadırlar. Bireyler elde etmiş oldukları fayda ve kazanımları diğer çalışma arkadaşlarının elde etmiş oldukları kazanımlarla kıyaslarlar. Bireysel olarak belirledikleri ölçüye göre yapmış oldukları karşılaştırmayla da herkes için adil bir işleyişin sağlanıp sağlanmadığını öğrenmektedirler. Bu durumdan dolayı örgüt içerisinde uygulanan adalet çalışanlar açısından oldukça dikkate değerdir. Adaletin makul düzeyde temin edilebilmesi için örgüt içerisindeki çalışanlara bulundukları pozisyon ve işlere yönelik ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin ne düzeyde uygulandığı, bu şekildeki fikirlerin ne şekilde alındığı ya da alınan kararların çalışanlara ne düzeyde yansıtılacağı, çalışanlarca algılanma şekli olarak belirtilmektedir (Bağcı, 2013: 163-184).

Örgütsel adalet, çalışma alanlarındaki yetkili kişilerin taraflı ve keyfi davranışlarının aksine çalışanların çalıştıkları yerlerde alınan kararların neler olduğunu bilerek nasıl kabul ettikleri ile ilgilidir (Kaneshiro, 2008). Hakkaniyetli ve adil uygulamalar, örgüt içerisindeki uygulanan adaletin yapı taşı oluşturmakta ve diğer bütün örgütlerde olması

gereken uygulamalar olmaktadır. Adalet duygusun etkili şekilde uygulandığı örgütte, çalışanlar yetkili kişileri adil, ahlaki ve mantıksal şekilde görmektedir. Bu şekilde ise çalışanların örgüt çerçevesindeki hareketlerine ve başarılarına olumlu düzeyde etkili olur (İşcan ve Sayın, 2010: 195-216).

İşgörenler, çalışma alanlarındaki yetkili kişilerin onlara adalet çerçevesinde davranıldığını gördükleri zaman daha etkin şekilde çalışmayı kabul ederek yüksek verimli çalışma göstermekten tereddüt etmezler (Köse, 2014: 129-148). Ancak çalışanlar, bağlı oldukları çalışma alanlarında adaletli ve hakkaniyetli bir işleyişin olmadığını düşündükleri zaman motivasyon ve verim seviyelerinde azalma kaçınılmaz olarak gerçekleşecektir. Çalışanların bu duruma tepki olarak da sergiledikleri, saldırganlık, işten uzaklaşma ve işgücü değişimi gibi örgütün hedeflerini hayata geçirebilmesi noktasında zorluk çıkaran, istenmeyen davranışlar göstermelerine sebep olabilecekleri gibi aynı zamanda da çalışma sürecine engel olan gerginlik ve stres düzeylerine yol açtığı görülmüştür (İplik, 2009: 107-118).

Herhangi bir çalışma alanında, çalışanlar arasında ve toplumsal kapsamda adalet algısı meydana gelmişse veya makul çerçevede işlerliği sağlanamamışsa bu durum çalışan hareketleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Greenberg, 1990: 399). Örgütlerde ortaya çıkan adaletsizlik durumuna karşı oluşan karşı duruşlar, kavgacı durumuna neden olması ile birlikte, çalışanın sessiz durmasına neden olacak gizli davranışları ve fikirleri oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2005: 272-274). Örgütsel sessizliğin oluşmasının başlıca nedenlerinden biri olan adaletsiz yapı içerisinde, adaletsizliğe uğrayan ile bunu yapan arasındaki güç durumu da alınacak kararlar üzerinde etkili olmaktadır (Harlos, 2001: 332).

Çalışma alanlarındaki yönetimin bütün çalışanlara karşı aynı politikalar izlemesi örtülü inançların meydana gelmesinde dikkate değerdir. Eğitim ve deneyim kapsamında hakkaniyetli ve adil bir işleyişin sağlanması durumunda çalışanlar da örgüte karşı o kadar uyumlu olur ve çatışmacı faktörlerin oluşması engellenmiş olur. Çalışanların örgüt içerisinde faydalı olabilecek konuma getirilebilmesi için adaletin bütün çalışanlara eşit oranda sağlanması ve yönetime karşı güven duvarının oluşturulması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706; Alioğulları, 2012).

2.2.4. Dışlanma/İzole Edilme Korkusu

Dışlanma veya izole edilme korkusunun temelinde, çalışanlar tarafından yönetim ile iyi geçinebilen çalışanların örgüt kapsamında daha güçlü olabileceği fikri ağırlıkta olmaktadır. Bu durumun başlıca etkeni ise çalışma yönetimini eleştiren çalışanların sevilmemesi ve düşüncelerini açıkça belirten bireylerin dışlanabileceği, konuşanlara ciddi yaptırımların uygulanacağı, işini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaları, terfi ve ödül haklarından mahrum bırakılmaları şeklinde olmaktadır. Aynı zamanda da örgüt içerisinde laf taşıyan ya da şikâyet eden olarak kabul edilmesi veya konuşmasına değer verilmeyeceği düşüncesini oluşturmaktadır (Alioğulları, 2012: 18-20).

Çalışma alanlarındaki çalışan bireyler için iş arkadaşları tarafından övülme, desteklenmek önemli olmaktadır. Çalışanlar problem oluşturan birisi şeklinde kabul edilerek soyutlanma ile karşılaşmaktan çekindikleri için sessiz olmayı tercih edebilmektedir (Milliken vd. 2003: 1453-1476). Çalışanlar, düşüncelerinin ve görüşlerinin soyutlanması endişesiyle kendilerini açıkça dile getirmekten çekinebilirler (Bathmunkh, 2011: 62-65). Hâlihazırda çalışmakta oldukları çalışma alanları içerisinde dışlanmaktan tedirginlik hissetmelerinin başlıca nedeni ise etrafındaki insanların duymayı bekledikleri düzeyde konuşmayı isteyerek, kendi düşüncelerini ve duygularını ifade edememektedirler (Perlow ve Williams, 2003: 54-55).

Örgütte yer alan çalışanların sahip olduğu düzenli gelir kaynakları bulunmaktadır. Bu yüzden de çalışanlar gelir kaynaklarının olumsuz açıdan etkilenebilmesinden dolayı birikimlerinin sürdürülebilirliğinin, devamlılığının korunması açısından çalışanlar adına güçlük oluşturabilir. Belirtilen durum karşısında çalışanlar işlerini yaptıkları alanlar da ilişkilerini dağıtarak dışlanmaktan kaçınırlar ve ilişkilerinin güzel açıdan ilerlemesi amacıyla hareketler gösterirler (Alparslan ve Kayalar, 2012: 136-147). Çalışanlarda dışlanma veya izolasyon korkusu örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilmektedir. Bireylerin rahatsız oldukları konuları açıkça ve doğrudan belirtmekten kaçınmaları örgütsel çerçevede norm işlevini sağlamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 331-369).

Çalışma alanlarında en çok görülmekte olan cinsel taciz problemleri de bu noktada önemlidir. Çünkü toplum tarafından bu problemi yaşayan biri için bile cinsel taciz kötü bir izlenim verdiği için çalışanların olumsuz tepki ile bire bir karşılaşmasına neden olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1476). Peirce vd. (1998),

dışlanma veya izolasyon kavramlarına benzer olarak sağır kulak sendromunu bulmuş ve bu kapsamda üç faktörü belirtmiştir. Bunlar ise;

- Makul düzeyde ve yeterli olmayan örgüt içi uygulamalar, yavaş ve net olmayan duyuru şekilleri,
- Yönetim içerisinde hayata geçirilen projeler ve tavırlar; yapılan herhangi bir suçlamanın tersi cevap ile karşılık verilmesi, mağdur olana bireylerin daha fazla şikâyet edilmesi, yapılacak en küçük bir saldırı veya şiddetin küçümsemesi, devamlı olarak aynı kişilerin rahatsızlık vermesi ve bu durumun göz ardı edilmesi,
- Çeşitli yapıdaki işletmelerin ortak özellikleri olan erkek yoğunluklu çalışanların olması,

Çalışma alanlarındaki çalışanların problem veya memnun olma durumlarını haber vermeyerek sessiz kalmayı tercih etmelerinin örgüt içerisinde de görmedim, duymadım ve bilmiyorum yanıtlarını aktararak en hızlı cevap olduğunu açıklamaktadır (Çakıcı, 2007: 157). İşgörenlerin fikir ve görüşlerini doğrudan ifade etmelerine engel olan faktörlerden biri olan izolasyon veya soyutlanma korkusudur. Aynı zamanda da çalışanları ortaya koymuş oldukları bilgi aktarımının örgüt hiyerarşisinde bir tehlike veya olumsuz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Milliken, Morrisom ve Hevlin, 2003: 1454).

İnsanların başlıca özelliklerinden dolayı bir grup ile birlikte yaşamaya eğilimli olmaktadırlar. Toplumumuzda ise bu durum kişilerin hareketlerini belirlerken, toplumda özümsemek ve hoşgörü ile karşılanmak durumuna ağırlık verilmektedir (Çakıcı, 2010). Bundan dolayı çalışma alanlarında yer alan çalışanların, konuşma veya sessiz durma hareketlerinin onlara nelere sebep olacağını belirleyerek hareketlerini belirlerler. Çalışanların bilgi depolaması ve yeteneklerinin ne düzeyde gerçekleştiğini önemsemeden bilinçli şekilde konuşmayı veya sessizliği de edinmiş olurlar (Aktaş ve Şimşek, 2015: 205-230).

2.2.5. İlişkilerin Bozulması Korkusu

Premeaux (2003), çalışma alanlarında meydana gelen sessizliğin, değişim göstermesi ve gelişmesi için elzem bir bölümünü oluşturmaya rağmen örgüt içerisindeki çalışan bireylerin büyük bölümünün konuşmamayı ya da sessiz kalmayı istediklerini ifade etmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 87). Çalışanlar işlerini birlikte ilerletmiş olduğu

arkadaşlarının çalışmalarına gerekli ilgiyi göstermemesi ve işten uzaklaşması durumunda sessizliği kabul etmesinde, iş arkadaşları ile ilişkilerinin bozulması ve çalışma arkadaşlarını istenmeyen bir gelişme içine sürüklenme endişesini etkilemektedir (Çakıcı, 2010).

Örgüt çalışanlarının entegre oldukları çalışma alanlarında aksayan durumları görmekte olmalarına rağmen diğer çalışan bireylerin bu fikirlerinden rahatsızlık duyacaklarını kabul edip sessiz kalabilmektedirler. Belirten durumda sessiz kalınmasının başlıca nedeni, diğer çalışma arkadaşlarından olumsuz bir dönüt ile karşılanıp aralarındaki ilişkinin kötü bir hal alması korkusudur. Çalışan bireyler arasındaki iyi temeller üzerine kurulmuş güzel ilişkilerin muhafaza edilmesi gayreti sessizlik sorunun başlıca nedenlerinden biri olmaktadır (Kolay, 2012).

Çalışma alanlarındaki sessizlik durumu, örgütün gelişimi ve değişimi ile doğru orantılı olmaktadır. Örgütün değişimi oluşmaya başladıkça çalışanlar iş arkadaşları ile ilişkilerinin zedelenmesi endişesi nedeniyle sessiz kalmanın doğru olduğunu düşünmekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir. Çalışma içerisinde çalışanların fikirlerini açıkça belirttikleri takdirde herhangi bir karşı dönüt alamayacaklarını ve bekledikleri gibi değişikliklerin yaşanmayacağını düşünmektedirler (Şehitoğlu, 2010: 59-62). Örgüte özgü fikir, bilgi ve düşüncelerin belirtilmesi noktasında diğer çalışan bireylerin olumsuz şekilde etkilenecek zarar görmesi veya çalışma arkadaşları ve yöneticilerle bağlantıların bozulması olasılığı mevcutsa bu ihtimaller doğrultusunda kişilerin, bağlantıların negatif şekilde etkilenecekleri amacıyla sessizlik durumuna başvurulmaktadır. Özellikle de çalışanlar görev arkadaşları hakkında kötü bir fikirde bulunduklarında aralarındaki bağlantının zedelenmesinden çekinmektedir. Bu duruma ek olarak da herhangi bir düşüncelerini veya fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaklarını, bulundukları mevkiden yükselmeyeceklerini veya bariyerlerle karşı karşıya kalacaklarını düşünmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003: 1564-1568).

Noelle-Neumann (1974)'ın oluşturduğu sessizlik sarmalı yaklaşımında da belirtildiği üzere, toplumda hâkimiyeti üstün olan düşünceye sahip olmayan kişiler, toplumdan soyutlanacağı ve izole edileceği fikri ile diğer kişilerle benzer düşüncelerde olmasa da yoğun şekilde dâhil olmayı isterler. Özetle, çalışanların görüş ve düşünceleri bulundukları alanın ağırlıklı görüşüne ne kadar entegre ve toplum tarafından ne düzeyde kabul edilebilecek olması ise fikirlerini belirtmekte o seviyede hevesli olunur. Bu durumun tam

zıttı durumda ise söz konusu durum yaşandığında sessiz kalmayı isteyebilir. Toplum tarafından ötekileştirilmekten endişe duyan birey, çoğunluğun hâkim olduğu düşünceye yakın olmayı ister. Bu nedenle çalışanlar yapı içerisinde görüşlerini doğrudan belirtmekte “*düşünce ikliminde*” yararlanarak sessiz kalma veya konuşma sonucuna varırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393-1398).

2.2.6. Mobbing ve Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Örgütsel sessizliğe sebep olan faktörler arasında mobbing ve olumsuz geri bildirim korkusunun çalışma alanlarında hâkim olması durumu ile çalışanların maruz kaldıkları sessizlik belirtilmektedir. Çalışanların sessizliğini olumsuz şekilde etkileyen cinsiyet durumunda erkeklerin kadınlara oranla daha konuşkan ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirdikleri görülmekte ve bu duruma daha istekli oldukları belirtilmektedir (Brinsfield, 2009: 73). Bu durumun temel nedenini ise toplumumuzda hâkim olan kültürel yapı ve etnik kökenlerin kadınların çalışma hayatında daha az olmaları gerektiği düşüncesi ve ataerkil yapının erkeklerin kadınlara kıyasla çok daha etkin olduklarını ifade etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Görüldüğü üzere çalışma alanlarında kadınların sessizliğe maruz kalma olasılığı erkeklere göre daha yoğun olmaktadır. Aynı zamanda da kadınların erkeklere kıyasla mobbing ve olumsuz geri bildirim korkusu da daha fazla olmaktadır. Çalışanların yaşamakta olduğu durumdan kaynaklı ses çıkarmama davranışı, farklı karakter ve kişilik özelliklerine sahip olması, yaşanan gelişmeleri önem derecesine göre incelemeleri, yönetimin çalışanlara karşı gösterdikleri tutum ve davranışlara göre çeşitlilik oluşturabilir. Ortaya çıkan bu durumlara sebep olan etkenler ise “yaş”, “cinsiyet”, “eğitim” şeklinde olmaktadır (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019: 243-264).

Örgütsel sessizlik, çalışanlar üzerindeki negatif yansımalarından bir diğeri bilişsel uyumsuzluğu oluşturmaktadır. Çalışanların benimsemiş olduğu fikirlerin ve düşüncelerin arasındaki alakasızlıkla da bağlantılı olan örgütsel sessizliğe maruz kalan bireyler yaşamış olduğu olumsuz durumlar karşısında sessiz olmayı tercih etmektedir. Mobbing durumuna maruz kalan bireylerde haklarına savunup bu durumun aksi bir eylem göstermek yerine sessiz kalmayı sürdürmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-725; Çakıcı, 2010).

2.2.7. Diğer Etkenler

Örgütsel sessizliğe sebep olan durumlar arasında birçok unsurdan bahsedilmektedir. Bu unsurlar sıralanacak olunursa aşağıdaki şekilde olmaktadır (Çakıcı, 2007; Slade, 2008).

1. İşgörenlerin çalışma alanlarıyla ilişkili duyguları, önyargıları ya da işyerine karşı risk düşünmeleri,
2. İşgörenlerin bireysel olarak bulundukları yere ait hissetmemeleri,
3. İşgörenlerin örgüt ile aynı doğrultuda kararlar alamaması,
4. İşgörenler de çalışma alanlarına karşı güvensizlik hissi hâkim olması,
5. İşgörenlerin örgütsel ve yönetsel yardımı elde edememeleri,
6. Çalışma alanında yoğun şekilde verimsizliğin hâkim olması,
7. Güçlü olmayan örgütsel performans,

Bu durumlara ek olarak örgütsel sessizlik, çalışma alanlarına yönelik negatif sürecin oluşmasına neden olmasıyla birlikte dilediği gibi düşüncesini belirtemeyen ve sessiz kalmayı isteyen çalışanları da aynı doğrultuda negatif yönde etkileyecektir (Afşar, 2013). Kendisini açıklayabilme kapsamında güçsüz kalma, çalışma alanına karşı bağlılık, destek, itimat ve beğenilme hissinin azalması oluşturabilmektedir. Çalışanların bildikleri ve emin oldukları konularda bir anda kendilerini yetersiz hissetmesi ve sessiz kalması süreç ilerledikçe güçsüzlük ve iktidarsızlık hissetmelerine neden olacaktır (Çakıcı, 2008; Naktiyok, 2019).

Bu duruma ek olarak fikirleri açık bir şekilde belirtemeyen ya da yetkili kişiler tarafından önem verilmemesi çalışanların kendilerine değer verilmediğini, önemsiz olduklarını düşünmelerine sebep olabilir (Durak, 2012). Örgütsel sessizlik, çalışanların etrafına hâkim olma duygusunun azalmasına sebep olmaktadır. Düşüncelerini ve bakış açılarını belirterek etrafları üzerinde hâkimiyet duygusunu elde etmektedirler. Bu kapsamda çalışanlara kendilerini ifade edebilme olanağı tanınmaması, kontrol ihtiyaçlarının tedarik edilememesi, yapmakta oldukları işleri ve etrafını etkileyebilme konusunda kendilerini iktidarsız hissetmelerine neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 51-68). Örgütsel sessizlik aynı zamanda çalışanların dışlanma duygusuna neden olmakta, yetkili kişiler ya da çalışma arkadaşlarına karşı sinir, kırılma, dargın olmalarına yol açmaktadır. Meydana gelen bu durum süreç ilerledikçe çalışanların kendilerini muhafaza etme ve kendini düşünen bir davranış sergilemelerine, diğer kişilerle aralarındaki muhabbetin

bozulmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle çalışanların coşkusunu, verimliliğini ve çalışma azmini negatif yönde etkileyecektir (Perlow ve Williams, 2003: 3-8).

Bilişsel uyumsuzluk, örgütsel sessizliğe sebep olan bir diğer etkeni oluşturmaktadır. Çalışanların benimsemekte oldukları görüşler ve hareketler arasındaki uyumsuzlukla meydana gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-725). Örgüt içerisinde karşılaşılan kötü durumlar doğrultusunda sessiz kalmayı devam ettiren bireyler, hareketleri ve değer yargıları karşısında zıtlık yaşamakta, entegre olabilmek için inançlarını ya da hareketlerini şekillendirmek için uğraşmaktadır. Ancak bu durumun zıttı bir gelişme yaşanarak değişim sağlayamayan çalışanlar ise umutsuzluğa kapılacaktır (Çakıcı, 2010). Belirtilen gelişmelere ek olarak çalışanlarda işlerine karşı endişe ve duraksama hissine maruz kalmasına, süreç içerisinde tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalmasına, çalışma yerini değiştirmesi veya ayrılması ile sonuçlanmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 51-68; Çakıcı, 2010; Naktiyok, 2019: 281-298).

Örgütsel sessizlik aynı zamanda da çalışanların, yeni ve çeşitli görüşler oluşturamamalarına ve yeniliğe kapalı olmalarına neden olmaktadır (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013: 258). Meydana getirdiği motivasyon eksikliği ve moral eksikliği, yoğun stres durumu ve ilişkili düzeyin azalması şeklindeki yansımalar, çalışanların gelişime ayak uydurmasında zorluklar yaşamalarına ve örgütsel değişim mücadelesi gayretiyle daha az alakadar olma yatkınlığı sergilemelerine sebep olmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38). Yaşanan olumsuz gelişmelerin beraberinde meydana gelen aidiyet ve örgütsel güven sorunu, çalışma yerleri ile sadakat ve bağlılık sorunu yaşamalarına neden olur ve bu durum sonucunda örgütsel sessizlik sorunu ortaya çıkmaktadır (Turan ve Çınar, 2019: 71). Böylelikle çalışanların yetkili kişilere veya beraber işlerini yürüttüğü çalışma arkadaşlarına kötü duygular barındırır ve zamanla bu durum kin ve nefrette döner. Sessizliğinde yoğun bir şekilde artmasıyla da birlikte çalışanlar daha fazla bireyselleşir ve bencillığe doğru ilerler (Sarioğlu Uğur, 2018: 106).

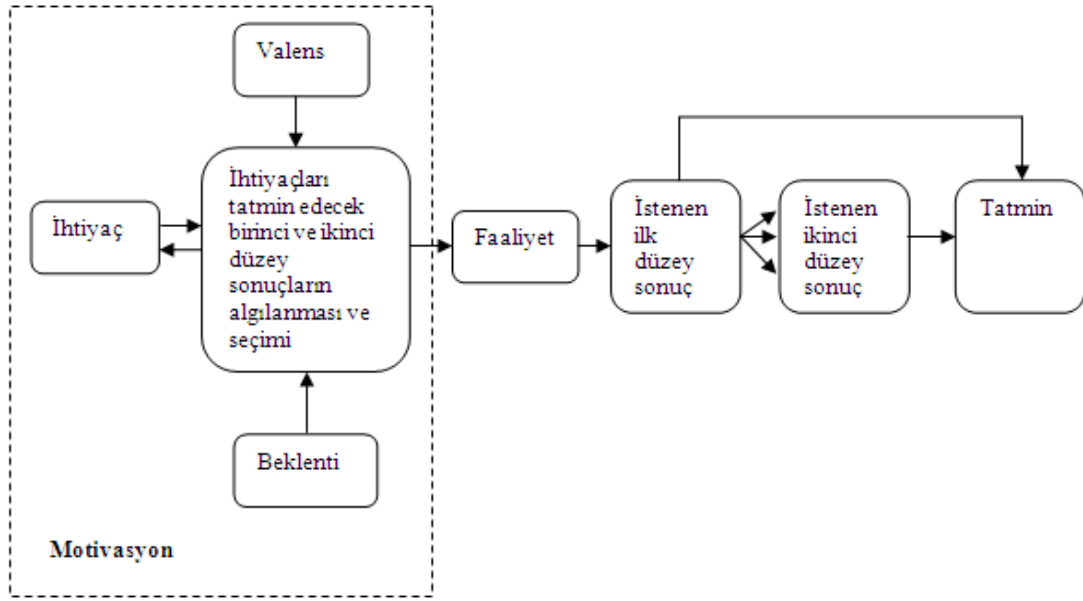
2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizlik teorileri dört kapsamda ele alınmaktadır. Bunlar ise bekleyiş teorisi, kendini uyarılama teorisi, sessizlik sarmalı teorisi, fayda ve maliyet analizi teorisi şeklinde olmaktadır. Bu teorilere kısaca yer verilmesi çalışmanın gidişatı açısından dikkate değerdir.

2.3.1. Bekleyiş Teorisi

Örgütsel sessizlik teorilerinden ilki olan bekleyiş teorileri, Vroom tarafından oluşturulmuştur. Vroom'un (1964) çalışmasında ortaya çıkarılan teori genel çerçevede, çalışma alanlarında meydana gelen gelişmeleri oluşturan etkenler, bireylerin kendini açıklayabileceği özellikleri ve çevre faktörü ile tanımlama şeklinde belirtilmektedir. Çalışan bireylerin sezgileri kapsamında oluşan kendini açıklayabilme hareketleri, mesleki adımlar, örgütsel gelecek hayali yer almaktadır. Belirtilen şekildeki durumlar sonucu çalışanların örgütsel yapı içerisinde ne düzeyde fayda sağlayacağını meydana getirecektir (Eren, 2003). Oluşturulan teorinin başlıca amacı, çalışanların amaçlarına çalışmaları ile sergiledikleri başarı ve ortaya koydukları emekler sonucunda aldıkları ödül, elde etmiş oldukları kazanımların kişisel isteklerini tedarik etme durumu arasındaki bağlantı olmaktadır (Özkalp, 2003: 294).

Örgütsel hedeflere istenilen düzeyde ulaşabilmek için insan emeğinin doğru bir şekilde kullanmak oldukça önemli olmaktadır. Amaçların elde edilebilmesi için ihtiyaç olunan gücün makul seviyede meydana gelmesi için insan ve hareketleri iyi tespit edilmeli ve algılanmalıdır (Argon ve Eren, 2004). Örgüt kapsamındaki yetkili kişiler tarafından pozitif geri dönütlerin sağlanması, çalışanlar bakımından umut vadeden ve iyi umutların meydana gelmesini sağlayan dikkate değer bir etken olmaktadır. Belirtilen şekilde çalışanlarda ileriye yönelik beklentileri ile bağlantılı konularda kendilerini daha cesaretli olarak açıklayabilirler. Bu şekilde faal olarak bilgi, donanım ve yeteneklerini aktarabilirler (Kaplan, 2007). Vroom, oluşturmuş olduğu bu teorisi ile üç temel terimi ortaya çıkarmıştır. Belirtilen terimler ise Beklenti, Valence ve Araçsallık ifadeleridir (Konur, 2006). Aşağıdaki şekilde Vroom'un açıklamakta olduğu üç temel terim belirtilmektedir.



Şekil 1: Vroom'un Valens, Beklenti ve Araçsallık Öğeleri

Kaynak: (Konur, 2006).

Vroom beklentiye hareket ve bu hareketin oluşturduğu çıktılar arasındaki bağlantının toplamı şeklinde belirtmektedir. Çalışanların yarattıkları mücadele ve azim ile amaçlanmış olduğu beklentilere hangi düzeyde elde edildiği ve bu amaçlar için sahip olunan inancı beklenti şeklinde açıklamaktadır. Çalışanların ileriki sürece yönelik oluşturdukları talepleriyle birlikte olası ihtimaller doğrultusunda açıklanabilir. Bireyler bir hareketi yaparken bile daha olası çıktılar meydana gelmeden hareketleri etkilenebilmekte, ümitler ve yaşanan durumlar da aynı zamanda harekete şekil vermektedir. Çalışanlar kapsamında hareketin niyetinin belirlenmesi için savrulan emek ile ulaşılan çıktı karşılaştırılır, eğer beklenen durum oluşan sonuç karşısında yeterli güzellikteyse daha fazla emek harcanmaya devam edilir (Koçel, 2003).

Bu teori kapsamında farklı çalışmalarda yapılmaktadır. Valans'ın yapmış olduğu çalışmada beklenti teorisi, bireylerin sarf ettikleri emek sonucu sahip olacağı olumlu kazanıma karşı harcanmış olduğu gayret olarak belirtilmektedir. Birey doğrultusunda ulaşılacak ödülün ciddiyeti artıyorsa gayrette artmaktadır (Çetinkanat, 2000). Birçok gelişmelerde sessizlik durumu, yaşanan gidişatın işleyişini anlayabilmeleri için oldukça fazla etkeni belirtmektedir (Clair, 1998: 23; Ashcraft, 2000: 413).

2.3.2. Kendini Uyarlama Teorisi

Örgütsel sessizlik teorilerinin ikincisi olan kendini uyarlama teorisi, Premeaux ve Bedeian (2003) tarafından oluşturulan ve literatürde yer almış bir teori olmaktadır. Bireylerin psikolojik olarak topluma ve çevresine entegre olması hareketini kendi düzeylerinde süreç ilerledikçe artırmaktadırlar. Bireylerin süreç ilerledikçe meydana gelen gelişmelerin yapısına göre düşüncelerini biçimlendirmekte, meydana gelen duruma yönelik hareketlerini çevresine göre düzenlemektedir. Hayata geçirilen gelişmeler doğrultusunda hareketlerini çevresine göre yeniden biçimlendiren çalışanların kendilerini aktarmanın özünde başlıca örgüt içerisindeki çalışanlar arasındaki bağlantıyı gözden geçirme ve sonraları ise toplumun bütününe göre genel düzeyde davranış kalıplarını belirleme yer almaktadır (Greenberg ve Baron, 2003; Çakıcı, 2007: 154).

Çalışma alanlarında çalışanların kendilerini entegre etme düzeyleri yüksek ise çevreleri içerisinde pozitif bir yansıma göstermek için genel hareketlerini bilerek iyileştirme ve ortalama kapasitesi de yüksek olmaktadır. Ancak, çalışanların adapte olma düzeyi az ise bireysel davranışları, eylemleri ve fikirleri daha baskındır. Örgüt ve toplum çerçevesinde bu şekilde bireyler, adapte olan çalışanlara göre daha dominant özelliklere sahiptir ve genel düzeyde baskın olma durumları yüksektir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537; Çakıcı, 2007: 155).

Kendini duruma uyarlama teorisi, örgüt içerisinde çalışanların karşılıklı olarak diyalog kurulan bağlantılar arasında bireyin kendisini gözlemleyerek, benlik imajı sergilemesi veya gelişmelere göre yönetimini sağlayıp düzenlemek için adımlar atmasını meydana getirmektedir. Çalışanların kurdukları ilişkilerde karşılaştıkları tepkiler, geri dönütler ve bir gelişme oluşturulması nedeniyle görüşlerini ve niteliklerini yeniden yapılandırmaktadır. Çevresine kolayca entegre olamayan bireylerin kendi içlerinde ön yargı, düşünce ve tavırları etraflarına daha fazla gösterme yatkınlığındadır. Belirtilen durumdaki bireylerin kendilerini çevrelerine ve gelişmelere entegre etme oranı yüksek olan bireylere göre, daha net konuştukları söylenebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1562).

2.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik sarmalı teorisine bakıldığında, bu teori Alman siyaset araştırmacısı Elisabeth Noelle-Neumann tarafından oluşturulan kitle iletişim teorisinden birini oluşturan

suskunluk sarmalı teorisi şeklindedir. Bu teoride başlıca üzerinde durulan ve incelenen şey ise fikirlere uygun şekilde sessizlik davranışının ne şekilde oluştuğu ve nasıl devamlılık oluşturduğu üzerinde durulmasıdır (Tiktaş, 2012). Sessizlik sarmalı teorisi başlıca hedeflediği ilke, bireylerin veya grupların desteklediği düşüncelerin ve varsayımların, ait olduğu topluluğun onayladığı görüş ve fikirlere uygun olmadığı hususlarda bu bireylerin ötekileştirilmesi ve toplumdan uzaklaştırılması endişesiyle kendini sınırlaması ve düşüncelerini açıklamaktan utandığı şeklinde olmaktadır. Aynı zamanda da adı geçen bireyler veya gruplar, kendi düşüncelerinin toplum genelinde yaygınlaşmaya eğilim gösterdiğini tespit ettiklerinde ise düşüncelerini net şekilde açıklaması biçimdedir (Çetindere, 2019: 12).

Noelle-Neumann'ın literatüre sağladığı bu etkili teoride, düşünce ve özellik olarak toplum kapsamında genel olarak hâkim olması durumunda çalışanların süreç ilerledikçe çevresinden uzaklaştırılacağı ve çalışma alanında kendisinde istenilen düzeyde alan sağlayamayacağını belirtmektedir. Genel kabul olarak çalışanlarda hatalı yapılan işlerden çok toplumdan uzaklaşma endişesi aslında bireylerin fikir olarak toplumla eşit düzeyde adım atmasıyla birlikte büyük çoğunluğun görüşlerine katılmasına sebep olmaktadır. Belirtilen düşünce ile de çalışanların küçük gruplar halinde olmuş olsalar bile genel davranış biçimlerine uyum sağladıklarını belirtmektedir (Noelle-Neumann, 1974: 45).

Çalışanlar düşüncelerini ya da görüşlerini davranış biçimleri ile düzenli olmayacağını kabul ederse daha niteliksel hareket ederek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Esasen toplum tarafından ötekileştirilme endişesinden uzaklaşmak isteği örgütteki bireylerin baskın olunan düşünce çevresinde toplanır, örgütsel düzen içerisinde baskın olan ve süreç ilerledikçe gelişim gösteren davranış biçimleri ile birlikte adım atılarak kendi fikirlerini sınırlama ve hâkimiyet altına almayı isterler. Çalışma alanlarında aktif olarak çalışmakta olan bireyler, kendilerini açıklama talepleri aşamasında bireysel tercihlerden etkilenmezler. Bununla birlikte çevresel unsurlar ile örgütsel düzen kapsamında oluşan düşünce iklimi ve genel düzeyde meydana gelecek gelişime de etkili olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397).

2.3.4. Fayda ve Maliyet Analizi Teorisi

Örgüt içerisindeki bireylerin kendilerini düzgün bir şekilde ifade etmeleri, bilgi ve deneyimlerini aşılması ya da aktif olamaması durumunda kendileri kapsamında

incelenerek, ortaya çıkacak çıktıları araştırırlar. Çalışan bireylerin kendi düşünceleri ve görüşlerini belirterek sahip olabilecekleri olası faydayı ve bu durumdan meydana gelebilecek negatif gelişmeleri inceleyerek her iki durum arasında bir fayda maliyet analizi haline gelmektedir. Yapılmakta olan bu inceleme sonucunda meydana gelebilecek doğrudan cezalar, enerji ve süre; dolaylı cezalar ise itibar sarsılası ve imaj kaybı şeklindedir (Dutton vd. 1997: 407-425).

Süreç içerisinde oluşan gözle görülür riskler de çalışanların işindeki konumunda yükselmeme ve işinden uzak kalma şeklini oluşturmaktadır (Çakıcı, 2007). Bu kapsamda ortaya konulan çalışmalarda fayda maliyet analizi, aynı zamanda tüketiciler kapsamında da incelenmiş ve tüketicinin almış olduğu hizmet veya meta karşısında meydana gelen duygu ve düşünceleri bir şekilde araştırılması şeklinde açıklanmıştır. Milliken ve Morrison (2003)'ün oluşturmuş olduğu çalışmada ise bireylerin kendilerini açıklama ve düşüncelerini beyan etme durumunda meydana gelecek problemi duygusal çerçevede inceleme ön planda belirilmiş, oluşturulacak fayda maliyet analizinin temeli bireysel duygulara yaslanılmıştır.

Fayda ve maliyet analizi teorisi, bireylerin sessizlik davranışının açıkça görülüp görülmediğini belirlediklerinde oluşturdukları, fayda ve zarar çıktısı olarak belirtilebilir. Bireylerin iletişim kurarak sağlayacakları faydayı ve bu doğrultuda kurduğu ilişkinin ne şekil zararlar veya olumsuz sonuçlar oluşturabileceğini değerlendirecek, fayda ve maliyet analizini uygulamış olacaktırlar. Çalışanların bire bir olarak etkisi altında oldukları zararlardan en fazla karşılaşılan durumlar ise onların zaman ve enerji kaybı olmaktadır. Dolaylı şekilde etkisi altında kaldıkları durumlar ise imajın istenilen düzeyde gelişme sağlayamaması, itibarın zarar görmesi ve sallantılı bir süreç ile karşı karşıya kalması, aşamalı olarak artan zıt bağlantıların oluşturacağı çatışmalar ve riskler olmaktadır (Bildik, 2009).

2.4. Örgütsel Sessizlik Biçimleri

Örgütsel sessizlik, boşluğu belirten bir kavram olmasının aksine örtük ifadelerde oluşturan, öğrenme aşamasında karşılık bulan çalışma alanlarında da oldukça yoğun görülmeye başlayan bir problem olmaktadır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 569-585). Bu doğrultuda örgütsel sessizlik biçimlerine bakılacak olunursa da bunlar arasında çalışan

itaati ve sağır ve kulak sendromu, prososyal sessizlik, savunmacı sessizlik, başka davranışlara yönelme ve çekilme, kabullenme ve pasifleşme yer almaktadır.

2.4.1. Çalışan İtaati ve Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel sessizlik biçimlerinden çalışan itaati ve sağır kulak sendromu, çalışanların itaatini bağlı oldukları örgütteki kural ve yasal uygulamaların sorgulanmadan tamamen kabul edilmesi ve bu şartların değişiminde etkili olmaya yönelik kısıtlı bir farkında olma durumu şeklinde belirtilmektedir. Söz dinleyen ve kurallara uyan çalışanların, çalışma alanında hakkaniyetli olmayan şartlara rağmen işleyişi değiştirecek imkânları göz ardı etme ve çözüm niteliğinde yollar aramaktan kaçınma eğilimi sergilemesi bu durumun bir göstergesi olmaktadır. Hâlihazırda bulundukları şartları normal şekilde kabul eden ve kurallara bağlı çalışanlar sessizlik durumunun yeterince farkında olamamaktadır. Çalışan bağlılığı, sessizlik davranışından daha etkili bir faktör olduğundan parçalanması kolay olmamakta, daha çok yardım ve çatışma gereksinimi görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 331-369).

Çalışanların göstermiş oldukları itaat davranışı, zorunlu yönetim biçiminin hüküm sürdüğü geleneksel örgüt yapılarında daha çok rastlanılmaktadır. Geleneksel örgüt biçiminde çalışanlara uygulanmakta olan politikaların izlenilmesi ve yöneticinin emirlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bu şekildeki örgüt oluşumlarındaki farklı görüş ve düşüncelere imkân verilmeyen otoriter düşünce sonucunda çalışanlar içerisinde itaat etme geleneği gelişmektedir (Sayılı, 2008: 181-200). Çalışma alanlarında itaat, örgüt yapısının, görev açıklamalarının, çalışan kuralları kapsamındaki düzenlemelerin ve örgüt içerisindeki yasal düzenlemelerin zorunlu ve yapılabılır olmasından herhangi bir karşı davranış gösterilmeden onaylanmaktadır (Van Dyne vd. 1994: 765-802).

Bu kapsamda çalışan bağlılığı, sessiz kalma probleminden daha önemli bir unsurdur. İtaatkâr çalışanlar örgüt çıkarları çerçevesinde nasıl yarar oluşturabileceklerini düşünmemektedir. Bununla birlikte düşünce, fikir ve tavsiyelerini belirtmekten sakındıklarından örgüt için zorunlu olan bir süreç ortamı temin edilmektedir (Naktiyok, 2019: 281-298). Sağır kulak sendromunda ise çalışanların yüzleştikleri sorunlar ve ortaya çıkan problemler karşısında görmemiş veya duymamış şeklinde hareket edilerek sessiz davranış gösterilebilmektedir. Süreç ilerledikçe çalışma alanlarındaki şekilsel olmayan

bir hüküm şekline gelerek diğer çalışanlara da dağılmakta, örgüt içerisinde kötü durumlar karşısında sessiz kalma eğilimi sergilemelerine sebep olmaktadır (Alioğulları, 2012).

Çalışanların, örgüt içerisindeki faaliyetlerden memnuniyet duymadığı durumlarda direk ve net bir şekilde belirtmelerinin önündeki örgütsel model özelliğine sahip olmaktadır. Bu nedenle örgütsel durgunluk olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 331-369). Meydana gelen herhangi bir olumsuz durum karşısında bilgi vermekten kaçınan çalışanların verdikleri cevaplar ise çoğunlukla görmedim, duymadım, bilmiyorum şeklinde olmaktadır (Çakıcı, 2007). Peirce vd. (1998), bu sendromun çalışma alanlarında en yoğun şekilde cinsel taciz olaylarında oluştuğunu, çalışanların ise cinsel taciz şikâyetleri kapsamında örgütlerin göz ardı ederek oluşan şikâyetlere cevap vermede elverişsiz olduklarını ifade etmektedir. Sağır kulak sendromunun, ortaya çıktığı çalışma alanlarında, çalışanlar kendilerini açıklasalar bile onlara inanılmayacağını ya da olumsuzluklarla yüz yüze gelecekleri düşüncesiyle sessizliğe başvurmaktadır (Tecimen, 2013).

Bu sendrom, çalışma alanlarındaki iletişimin, örgütsel politikaların, örgüt iklimi ve hakkaniyet olgularının makul bir seviyede oluşmamasına bağlı olarak gelişmektedir (Yanık, 2012). Örgüt içerisinde meydana gelen problemlerle sürekli olarak karşı karşıya kalan çalışanların yaşamakta oldukları sorunları yetkili kişilere rahatlıkla söyleyebilmelerine imkân sağlayan örgütsel yapının sağlanması, çalışanların memnuniyetsizlik ve hakkaniyetli olmayan durumlar karşısında görüşlerini azaltarak yaşayacakları sessizlik durumuna engel olabilmektedir (Harbalıoğlu, 2014; Alkan, 2015). Örgütsel adaletsizlik şeklinde de ifade edilen sağır kulak sendromu, çoğunlukla çalışanlara beğenmedikleri durumları söyleyebilme noktasında destek verilmeyen çalışma alanlarında ortaya çıkmakta ve çalışanların yaşanan bu gelişmeler çerçevesinde ise görmezlikten gelme, kulak ardı edilme ve bilmezlikten gelinmesi şeklinde görülmektedir (Çakıcı, 2007: 145-162).

2.4.2. Prososyal Sessizlik

Prososyal sessizlik, çalışma alanlarına sağladığı fayda oluşturan imkânlar doğrultusunda oldukça dikkate değerdir. Bu sessizlik türü özveri ve beraberliğe dayalı şekilde çalışmaya yönelik öneri, bilgi ve görüşlerin çalışma alanlarının veya diğer çalışanların fayda sağlaması açısından diğer sessizlik biçimlerinden ayrılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık

davranışı ile de bağlantılı olan prososyal sessizlik, örgüt içerisinde dış çevreden gelebilecek ve örgütsel bağlılığı etkileyecek problemleri engellemek ve örgütün güvenliğini sağlamak için isteğe bağlı şekilde işleyen proaktif bir hareket tarzı olmaktadır (Podsakoff vd. 2000: 517). İşgörenlerin önceden programlanmış ve belirlenmiş eylemler sonucu oluşan değişim kapsamında yapısal gelişmeleri şekillendirmeleri, örgüt içerisindeki roller dışında ek olarak hareketleri meydana getirmektedir (Botero ve Dyne, 2009: 87).

Çalışanların kendileri dışında kalan çalışma arkadaşlarını ve ilişkilerini bilerek ve isteyerek korumasına bağlı olarak göstermiş olduğu davranış biçimine prososyal sessizlik denilmektedir. Savunmak amacıyla ya da konuşmanın sonuçlarından korkmak için yapılan sessizliğin aksine etrafındaki insanların iyiliği ve faydası için başvurulmuş sessizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır (Taşkıran, 2011). Temel amacın fayda ve yarar sağlamak olduğu, örgüte ve topluma yönelik olumlu çıktılar sağlamak amacıyla atılan adımlar doğrultusunda yapılan işle ilgili düşünce, fikir, bilgi, beceri ve deneyimlerin uygulanmasını oluşturmaktadır. Başlıca amacın, beraberlik ve özveride bulunmanın, kendi imkânlarını sonuna kadar kullanmanın ve beraberlik içinde olarak etraflarındaki insanları dikkate almaktır. Prososyal sessizlik, çalışma alanı kapsamında sunulacak yararlı davranışları meydana getirmektedir. Konuşmanın oluşturacağı sonuçlardan endişelenmesi değil aksine diğer çalışanların iyiliğini gözeterek sessiz kalınmasının tercih edilmesini gösteren bir davranış şeklidir (Çakıcı, 2010).

Prososyal sessizlik herhangi bir zorlama veya baskı sonucunda ortaya çıkmaz. Aksine tamamen isteğe bağlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Çalışanlar arasında beraberlik esas alınarak sergilenen davranışlar çerçevesinde örgüte bağlı olan önemli bilgileri sakıncalı görülen kişilere söylemez, gizlilik dikkate alınır ve bunları da onların faydasına olacak şekilde korur. Bağlı oldukları çalışma alanı için dışarıda kötü bir yorumda bulunmaz. Örgütü ve çalışanları yücelten bir duruş sergilerler. Bu noktada sergilenen davranışla örgütsel vatandaşlık aynı paralelde olmaktadır (Dyne vd. 2003: 1368).

2.4.3. Savunmacı Sessizlik

Sessiz kalmanın bir diğer aşaması ise korunma amaçlı yani savunmacı sessizlik olmaktadır. Van Dyne vd. göre savunmacı sessizlik, çalışanların dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı kendilerini korumaları ve bu tehlikelere karşı fikir, bilgi ve görüşlerin

diğerlerinden muhafaza edilmesi şeklinde belirtilmektedir (Durak, 2012: 56). Pinder ve Harlos (2001), savunmacı sessizliği, çalışanların bireysel olarak, net bir şekilde konuşmanın muhtemel istenmeyen durumlarla sonuçlanmasından korkmalarından kaynaklı bilerek ve isteyerek sessiz kalınmaya tercih etmesi olarak açıklanmaktadır. Bu sessizlik biçimi, kendilerini çevrelerinden gelebilecek herhangi bir zarara karşı savunmaya alması amacıyla ilişkili bilgi ve düşünceleri gizleme şeklinde yapılmaktadır (Çakıcı, 2010).

Örgüt içerisinde farklı fikirlere ve düşüncelere sahip olunması çalışanların kendilerine faydadan daha çok zarar getireceği yönünde olmaktadır. Kendilerini koruma maksadıyla çalışanlarda sessizliğin etkisi oldukça fazla bulunmaktadır. Bu durumun başlıca örneklerinden biri de örgütte meydana gelen herhangi problemin veya kötü bir haberin yöneticilere iletilmesi yerine isteksiz kalınarak sessizliğe başvurulması oluşturmaktadır. Kötü bir haberin aktarılması hususunda çeşitli endişelerden kaynaklı bilgileri özetleyerek vermeyi, olumsuz haberin en minimize haliyle vermeyi istemektedir. Özellikle de genel kültür yapımızın şekillendirmiş olduğu davranış biçimiyle kaza, hastalık şeklinde meydana gelen kötü durumların aktarılmasında utangaçlık görülmektedir. Belirtilen kapsamda ortaya konulan çalışmalarda da çalışanların yetkili kişilere bilgi aktarırken kötü haberleri üstün körü hale getirip çarpıttığı tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 155-169).

Morrison ve Milliken (2000), tarafından yapılan çalışmada, çalışanların kendilerini muhafaza etmek maksadıyla bilgi, fikir ve görüşlerini gizlemesi, şeklinde betimlenmiştir. Korunma amaçlı sessizliğe başvuran çalışanlar kendi menfaatleri doğrultusunda ilerleyebilmek için proaktif hareketlerde bulunarak bireysel şekilde kendi özgür iradeleriyle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Savunmacı sessizlik, kabul edilmiş sessizlikten oldukça farklı olmaktadır. Aynı zamanda da kabullenici sessizliğe kıyasla daha fazla aktif bir hareket olmaktadır (Van Dyne vd. 2003: 1367).

2.4.4. Başka Davranışlara Yönelme ve Çekilme

Örgütsel sessizlik biçimlerinden bir diğeri olan başka davranışlara yönelme ve çekilme durumunda, çalışanlar fikir ve görüşlerini belirmenin olumsuz çıktılarına neden olabileceğini düşünmesiyle, olaylardan uzak durarak sessiz kalabilmekte veya riskli olmayan diğer hareketlerde bulunabilmektedir. Belirtilen durum doğrultusunda örgütte

mevcut olan veya muhtemel sorunların tespiti ve çözümü aşamasında bir mani oluşturmakta, çalışma alanlarında etkili adımların atılmamasına sebep olmaktadır (Kanal, 2023: 26). Çalışma alanlarındaki yetkili kişilerin çalışanları etki altında bırakması, onların değersiz hissetmesine sebep olması durumunda çalışanların örgüte karşı bağlılığının ve güveninin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların özgürce düşüncelerini belirtmenin bir yenilik ve değişiklik getirmeyeceği düşüncesi, istenmeyen geri dönüşle karşılaşma kaygısı, terfi alamama endişesi, ceza alınması veya işsiz kalma korkusu şeklindeki kötü durumların meydana geleceği fikri, örgütsel değişimin ve gelişimin hızını azaltmakta bu nedenle de çalışanlar geri çekilerek pasif davranışlar sergilemektedirler (Bildik, 2009). Brinsfield (2009) yapmış olduğu araştırmaya göre, çalışanların sessizliğe başvurmaları, işten uzaklaşma fikriyle sonuçlanabilmektedir. Çalışanların, hâlihazırda yapmakta oldukları işlerden uzaklaşmaları, sessizliğe başvurmaları beraberinde devamsızlık ve işe karşı ilgisizlik duygularını körüklemektedir. Örgüt kapsamında karşı karşıya kalınan olaylar ve gelişmeler neticesinde iyileşmeye ve çözüm odakları adımların atılmasına fayda oluşturabilmesi amacıyla çalışanlar beklentilerini kaybetmektedirler. Çalışanların belirtilen doğrultudaki çaresizliği ile beraber net bir şekilde konuşmanın yararsız olacağı noktasındaki inancı, uygulamalardan ve etkinliklerden kendilerini uzaklaştırmalarına sebep olmaktadır (Kanal, 2023: 27).

Örgütsel sessizlik görüldüğü üzere kendini koruma, çekilme ve çeşitli hareketlere başvurma doğrultusunda da ortaya çıkabilmektedir. Çalışma alanlarında meydana gelen bu şekildeki güvensizlik ve karışık ortam çalışanlara olduğu kadar örgüte de zarar oluşturmaktadır. Çünkü örgüt içerisinde oluşan problemleri süreç için çalışanlar çözüm odaklı fikirlerini kendilerine saklamakta, tepki almaktan korkmakta ve bu durumda oluşan riskli durumun çözümünü geciktirmekte veya engellemektedir (Bildik, 2009: 44).

2.4.5. Kabullenme ve Pasifleşme

Sessizlik davranışının örgüt içerisindeki bir diğer davranış biçimini ise kabullenme ve pasifleşme oluşturmaktadır. Bu sessizlik biçiminin meydana gelmesi ise çalışanlar örgüt içerisinde karşılaştıkları haksız davranışlara, yasa dışı ve ahlaksız hareketlere karşı duyarsız olmakta veya buna boyun eğmektedirler. Belirtilen çerçevede yapılmış olan araştırmalarda, bu şekildeki sessizliğin dört çeşidi olduğu belirtilmiştir. Bunlar, ilgisiz, geri adım atan, yardımcı olan ve belirsiz sessizlik olmaktadır. Örnek verilecek olunursa

da ortak yapılacak çalışmalarda desteklemek için onaylamak, tebessüm ederek cesaretlendirici bir davranış sergilemek yer almaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 331-369). İşgörenler, hâlihazırda uygulanmakta olan işleyişe boyun eğmekte, çok fazla konuşma içerisine dâhil olmamakta, yenilikçi ve çözüm odaklı herhangi bir davranışta bulunmamaktadır. Çünkü özgür iradeleri ile konuşmak isteseler bile işleyişi değiştiremeyeceğini bilmektedirler. Bu yüzden inançlarını kaybetmiş bir şekilde durumu kabullenerek rutin düzende faaliyetlerine devam etmektedirler. Çalışanların herhangi bir durum karşısında konuşmaktan çekinerek oluşan gelişmelere karşı boyun eğmeleri ve işleyişin değişmesi için faaliyette bulunmaması, net bir şekilde kendini ifade etmenin farklılık oluşturmayaacağı düşüncesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 698-707).

Örgüt içerisinde fikirlerin ve görüşlerin önem verilmeyeceği, işleyişin değişebilmesi aşamasında herhangi bir umudun olmaması çalışanların değersiz ve ötekileşmiş duygusuna kapılmasına sebep olmaktadır. Bu çerçevede çalışanlar, çalışma alanlarındaki belirleyici aşamalarda ve faaliyetlerde aktif şekilde görev üstlenmekten ziyade sessiz kalarak durumu kabullenerek ve pasif duruş sergileyerek hareket ederler (Sarıkaya, 2013). Kabullenme ve pasifleşme davranış biçimi, örgüt kapsamında baskın bir topluluğun varlığında, bu gruptan utanmaya dayalı olarak gelişmelere ilişkin kendini ifade etme ve fikirde bulunmaktan uzak durulması ve göz ardı edilmesi aşamalarında da meydana gelmektedir. Bu süreçte çalışanlar, örgütsel otoriteyi kapsayan baskın toplulukların reaksiyonundan uzak durmakta ve pasif kalmaya çalışarak çoğunluğun kabul ettiği görüşü istemiyor olsa da kabul etmektedir (Slade, 2008).

2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik davranışının meydana gelmesinde belirleyici olan faktörler ve basmakalıp verilen kararlar, ilk ortaya çıktıklarında küçük ve önemsiz sorunlar olarak kabul edilebilir fakat çalışma alanları ve çalışanlar bakımından dikkate değer sorunları da doğurabilir. Çalışmanın işleyişine, değişimlerine ve gelişimlerine mani olmaktadır. Örgüt bağlamında verilen kararlarda hatalı bir yol izlenilmesi, yasal düzenlemelerde ciddi sorunlara neden olabilir ve belirtilen durum ise örgütün işleyişinde riskli bir sürecin oluşmasına yol açabilir. Diğer bakımdan ise çalışanların, motivasyonları, güven ve bağlılıkları, işlerine karşı duydukları tatmin duygusu vb. şeklindeki durumların hasar almasına sebep

olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1565). Çalışma alanlarında meydana gelen örgütsel sessizlik, çalışma işleyişin de ciddi aksaklıklarla karşılaşılmasına ve huzursuzlukların oluşmasına neden olmaktadır (Blatt vd. 2006).

Örgütsel sessizlik doğrultusunda meydana gelen sonuçlara bakıldığında ise bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. İlk öncelikle bireysel sonuçlarına bakıldığında, çalışanların sessizlik aşamasına geldiği durumlarda örgüt içerisinde kendilerini umutsuz ve çıkmazın içinde hissettikleri belirtilmektedir (Yıldız, 2013: 853-879). Milliken ve Morrison (2003) bu sessizlik türünün olumsuz çıktılarını genel çerçevede, çalışanların bağlı bulundukları örgütleri kapsamında bağlılıklarının süreç ilerledikçe azalması olarak belirtmişlerdir. Aynı zamanda da güven, aidiyet, takdir ve beğenilme, tatmin duygusun eksilmesi, işten çıkma düşüncelerinin yoğunlaşması, donanımlı oldukları konularda sessiz kalmalarından kaynaklı meydana gelen kişisel çatışmalar ve bu nedenle oluşan kendini önemsiz hissetme duygusu olarak ifade etmişlerdir. Bu noktada elde edilen bilgiden yola çıkılarak çalışma alanlarında faal olarak işlerini yapmaya devam etmekte olan çalışanların bununla birlikte yetkili kişilere karşı bir karşı duruş ve kin duygusu beslemesine neden olacağı söylenmektedir (Çetindere, 2019: 21).

Örgütsel sessizliğe neden olan durumlar çerçevesinde örgütsel nedenlere bakıldığında ise, asıl amaç örgütsel ve kurumsal gelişimin ağırlaşması, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin azalması, karar alma sürecinin negatif yansımaların etkisi altında kalması şeklinde çıktıların olduğu görülmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanların, dikkate değer konular hakkında kendi özgür düşünce ve fikirlerini açıklayamadıkları konusuna devam eden hisler mevcut ise çok sesliliği oluşturma ihtimali oldukça düşük olmaktadır. Örgüt içerisindeki bütün çalışanların, kendi içlerinde inançları, değerleri, öncelikleri, hayat biçimleri ve tecrübeleri farklılık göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-725). Örgütün karar alma mekanizmasının işleyişinde meydana gelen yönetsel yetersizlik, ücret adaletsizliği, verimsizlik ve düşük emek faktörü şeklindeki örgüt içi uygulamalar, çalışanların sessizlik hareketine maruz kalmasına ve fayda sağlayıcı bir karar alınması noktasında sürecin ilerlemesine olumsuz etkileri olmaktadır. Örgütsel sessizliğe çözüm niteliğinde olacak uygulamaların sağlanabilmesi için örgütsel faaliyetlerde oluşan güçsüzlük ve sorunların çözülebilmesi aşamasında da kötü etkilere bulunmaktadır (Çetindere, 2019: 20). Örgüt içerisinde yaygın bir şekilde hâkim olan hiyerarşik düzen

beraberinde çalışanların baskılanmasına ve kendi fikirlerini ve görüşlerini özgürce belirtmesine engel olmaktadır. Çalışanların istedikleri gibi konuşup ve fikirlerini açıkça belirtmedikleri ortamlarda örgütte de hatalı kararların verilmesine neden olmakta ve bu duruma paralel olarak da çalışan verimliliğinin ve bağlılığının olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır (Slade, 2008).

2.6. Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiye Yönelik Literatürün İncelenmesi

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin tespitine yönelik literatüre bakıldığında ise Income son birkaç yılda örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında eşdeğer çıktıların meydana geldiği görülmektedir. Aktaş ve Şimşek (2012), doğrultusunda yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik ile karşı karşıya kalan ve karşılaştığı gelişmeler aşamasında kendi bireysel düşüncelerini ve görüşlerini belirtmekten çekinen çalışanların diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında daha fazla seviyede tükenmişliğe maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Taş vd. (2013) tarafından Hacettepe Üniversitesi kapsamındaki akademik ve idari çalışanlar çerçevesinde yapılan çalışmada, örgütsel sessizliğin mobbing ve tükenmişlik kapsamındaki bağlantıyla kısıtlı olsa etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

Belirtilen çalışmada çalışanların mobbing ile karşılaştıklarında sessiz kalmayı tercih etmesi sonucunda tükenmişliği de ortaya çıkardığı görülmüştür. Tikici vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada, ele alınan çalışma grubu imalatçı KOBİ'ler olmuştur. Bu grup kapsamında yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yine bu çalışmada göze çarpan bir diğer durum ise örgütsel sessizliğin, tükenmişliği desteklediğine yönelik anlamlı verilere ulaşılmıştır (Yenihan ve Cerev, 2016: 90).

Yine yurt içinde yapılan çalışmalara bakılacak olunursa, Sardoğan'ın (2017) yaptığı çalışmada, örgütsel sessizliğin nedenleri, azaltan etkileri ve çıktıları kapsamında sonuçlar elde etmesi hedeflenmiştir. Elde edilen bilgiler eşiğinde, sessizliğe neden olan faktörlerin tükenmişlik, eşitsizlik, öğrenilmiş çaresizlik, bilgi aktarımının yapılamaması, iş stresi, ilişkilerin bozulması endişesi, rekabet vd. şeklindeki etkenlerin oluştuğunu tespit etmişlerdir. Burulday (2018) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin tespiti hedef alınmıştır. Bingöl ilinde

görev yapmakta olan 546 ortaokul öğretmeni üzerinden yürütülen çalışmada, katılımcıların örgütsel sessizlik duygularının yaş değişkeni ile anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda da tükenmişlik ile arasında da bağlantı olduğu sonucuna varılmıştır (Çetindere, 2019: 38-39).

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki kapsamında yapılan yurt dışı çalışmalara bakıldığında ise Sylvia ve Hutchison (1985) tarafından yapılan çalışma 167 kamu çalışan öğretmenler kapsamında yapılmıştır. Öğretmenleri mesleğe olan meraklarını ve ilgilerini artırma, meslekte daha fazla kalmalarını destekleme şeklindeki uygulamaların yapılmasındaki başlıca amacın sorumluluk bilinçlerinin artırılarak demokratik tutum ve davranış faktörlerin ilişkili olmasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından oluşturulan çalışmada, öğretmen, hemşire, avukat ve polislerde duyarsızlaşma seviyesinin yaşı küçük olan grupların yaşı büyük olanlar ile karşılaştırıldığında, kadınların erkeklere göre daha fazla aşamada maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Foshat ve Zarei (2017) oluşturmuş oldukları örgüt kültürü, tükenmişlik ve sessizlik çalışma sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, tükenmişlik sendromu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Saraç, 2022: 355-377).

3. BÖLÜM: KOCAELİ İLİNDE ÇALIŞAN İLAÇ FİRMASI TEMSİLCİLERİNİN YAŞADIKLARI TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA

Yoğun ve tempolu çalışma koşullarını barındıran ilaç sektöründe faaliyet gösteren ilaç firması temsilcilerinin tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespiti çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi açısından önemli bir konudur. İlaç firması temsilcilerinin geniş görev tanımı içinde bulundukları statü zamanla meydana gelecek tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizliğin etkilerini çok boyutlu ve geniş kapsamlı olarak şekillendirmekte ve işlevsel sisteme ciddi boyutta zarar verebilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

İlaç sektörünün önemli bir parçası olan ilaç firması temsilcilerinin sahip oldukları nitelikler, çalışma performansları, verimlilikleri doğrudan çalışmış oldukları firmaların stratejik planları üzerinde büyük öneme sahiptirler. Çalışanlar açısından bireysel yetkinlikler ve nitelikler üzerinde önemli etkiye sahip olan tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik olguları ilaç firması temsilcileri içinde üzerinde önemle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Bu çalışmanın amacı ilaç sektöründe aktif olarak faaliyet gösteren ilaç firması temsilcilerinin tükenmişlik sendromu düzeyleriyle örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek ve her iki olgu arasındaki ilişkiyi incelemektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

İlaç sektöründe bulunan firmalar açısından ilaç piyasası içinde hedef odaklı gelişerek hâkim pozisyonda olmaları için önemli bir unsur olan ilaç firması temsilcileri sektörün önemli yapı taşlarından birisidir. Doğrudan çalışmış oldukları firmaların stratejik hedefleri doğrultusunda sektör içindeki faaliyetlerini yerine getiren ilaç firması temsilcileri amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi için çalışma koşullarının iyi şartlarda olması ve çalışmış oldukları firmalar başta olmak üzere yaptıkları mesleğe yönelik olumlu duygulara sahip olmaları gerekmektedir. Bu çalışma tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik kavramlarını ilaç firması temsilcileri üzerinde meydana getirecekleri

olumsuz durumları ortadan kaldırmak ve firmaların sektörde başarıyı sağlamaları için örgütsel yapılarını iyileştirme açısından önemlidir. Bu çalışmanın tanımlanan soruları,

- İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyi nedir?
- İlaç firması temsilcilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri nedir?
- İlaç firması temsilcilerinin örgütsel sessizlik durumu nedir?
- İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki nedir?

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıkları;

- Araştırmanın evren boyutunu temsil eden örneklem Kocaeli’nde faaliyet gösteren ilaç firması temsilcileri ile sınırlıdır,
- Araştırma sonuçları veri toplamada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile sınırlıdır.
- Çalışmada yer alan katılımcıların veri toplamada kullanılan önermelere vermiş oldukları yanıtları gönüllü ve doğru verdiği varsayılmıştır.
- Çalışmada yer alan katılımcıların insani yönden subjektif düşünceye sahip oldukları kabul edilmiştir.
- Çalışmada zaman, maddi ve coğrafi yönden sınırlıdır.

Çalışmanın sınırlarının belirlenmesi, verilerin doğru yorumlanması açısından önem teşkil etmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın alan araştırmasında nicel araştırma yöntemi uygulanmış, veri toplama aracı olarak “anket” yöntemi tercih edilmiştir. Anketler Google Form üzerinden online olarak katılımcılara uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünü katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular, ikinci bölümünde literatürde birçok çalışmada kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliği daha önceden ispatlanmış olan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği beşli likert tip ölçek olup

önergeleri “Hiçbir zaman”, “Çok Nadir”, “Bazen”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” şeklindedir. Bu ölçekleri açıklarsak;

3.4.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri

C. Maslach ve S.E. Jackson tarafından uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği literatürde tükenmişlikle ilgili birçok çalışmada kullanılmış ve toplam 22 önerme, üç alt boyuttan oluşan önemli bir ölçektir. Ölçeğin genel yapısı;

- Duygusal Tükenme (DT) Boyutu; ölçeğin 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20nci maddelerinden oluşan dokuz önermeden meydana gelmektedir.
- Duyarsızlaşma (DU) Boyutu; ölçeğin 5, 10, 11, 15 ve 22nci maddelerinden oluşan beş maddeden meydana gelmektedir.
- Kişisel Başarı (KB) Boyutu; ölçeğin 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21nci maddelerinden oluşan sekiz maddeden meydana gelmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği Ergin (1992) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış, Çam (1992) tarafından güvenilirlik çalışması yapılmış ve Izgar (2001) tarafından puanlama ölçeği oluşturularak literatürde yer almıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, literatürde sıklıkla kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş bir ölçektir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği değerlendirme puan skalası şu şekildedir;

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

Tablo 1: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlama Skalası

Kaynak: Izgar (2001: 90).

3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş olup toplam 28 önermeden meydana gelmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği, beş farklı alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin boyutlarının maddeleri;

- Yönetmel ve örgütsel nedenler bir ile on ikinci maddeler;
- Örgütsel sessizliğin işle ilgili ilişkisine yönelik on üç ile on yedinci maddeler,
- Tecrübe eksikliğiyle ilgili sorunlar on sekiz ile yirmi birinci maddeler,
- İzolasyon korkusuyla ilgili sorunlar yirmi iki ile yirmi beşinci maddeler,

- Örgütsel ilişkilerin zedelenme korkusu yirmi beşinci ile yirmi sekizinci maddeler, şeklinde yapılandırılmıştır.

3.5. Araştırmanın Güvenirliği

Çalışmanın güvenirliliği için ölçeklerin Cronbach's Alfa güvenilirlik düzeyleri SPSS 20.0 programında ölçülmüştür. Çalışmanın güvenilirlik düzeyi 0,5 anlam düzeyi üzerinden elde edilmiş ve ölçek güvenirliliği tespit edilmiştir. Çalışmanın ölçeklerinin güvenilirlik düzeyleri Tablo 2'de verilmiştir.

ANKET	BÖLÜM	CRONBACH'S ALFA
MTE	2NCİ BÖLÜM (1-22 Md)	0,864
	Duygusal Tükenme	0,844
	Duyarsızlaşma	0,813
	Kişisel Başarı	0,795
ÖSÖ	3NCÜ BÖLÜM (1-28 Md)	0,897

Tablo 2: Anket Bölümleri Güvenilirlik Düzeyleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklem Boyutu

Çalışmanın evren boyutunu Kocaeli İlinde faaliyet gösteren ilaç firması temsilcileri oluşturmaktadır. Çalışmada katılımcılara uygulanacak olan anket formları Google Form üzerinden ulaştırılmış olup toplam 645 ankete cevap verilmiş, yapılan ön inceleme sonucu 623 anket değerlendirmeye alınılmıştır. Çalışmanın evren boyutunu oluşturan 1450 kişi için 623 örneklem üzerinden yapılan değerlendirmenin 0,95 güvenilirlik düzeyi ve %2,97 (+/-) kabul edilebilir sapmaya sahip olduğu tespit edilmiş ve çalışmanın değerlendirilmesi için örneklem yeterli bulunmuştur.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi Ve Bulgular

Çalışmada katılımcılar tarafından cevaplanan ve ön inceleme sonucunda değerlendirmeye uygun bulunan 623 anket formu ilk olarak Excel formunda veri girişi yapılmış değerler ön kontrolden geçilerek SPSS 20 veri analiz programına aktarılmıştır. SPSS 20 programında veriler sayısal olarak kodlanarak istatistiksel olarak değerlendirme yapılmaya uygun şekle getirilmiştir.

Katılımcıların cevapları ilk olarak demografik özellikler daha sonra tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik boyutları ve aralarındaki ilişki yönüyle değerlendirilmiştir.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Yapısı

Katılımcıların demografik özellikleri sırasıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim, gelir düzeyi ve çalışma kıdemi üzerinden değerlendirilmiş olup verilerin frekans tabloları oluşturulmuştur.

Katılımcıların cinsiyet dağılımları Tablo 3'te ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 3 verilerine göre katılımcılardan 187 kişi (%30,01) kadın, 436 kişi (%69,99) erkek katılımcıdır. Elde edilen sonuçlar ilaç firması temsilciliği sektörünün erkek yoğun çalışan düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine doğrudan yansıdığını göstermektedir.

	Frequency	Percent	Cumulutive Percent
Kadın	187	30,01	30,01
Erkek	436	69,99	69,99
Total	623	100,0	

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların yaş düzeylerinin dağılımları Tablo 4'de sunulmuştur. Katılımcılardan 18 kişi (%2,88) 25 ve altı yaşta, 47 kişi (%7,54) 26-30 yaş aralığında, 195 kişi (%31,30) 31-35 yaş aralığında, 158 kişi (%25,36) 36-40 yaş aralığında, 122 kişi (%19,58) 41-45 aralığında ve 83 kişi (%13,34) 45 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısından fazlasını oluşturan %57'lik kısmı 30-40 yaş aralığındadır. Bu durum ilaç firması temsilcilerinin orta yaş düzeyinde olduğunu gösterirken yaşamsal tecrübelerinin tükenmişlik düzeyi ile örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabileceği durumunu da ortaya koymaktadır. İlaç firmaları temsilcilerini daha çok belirli bir yaş düzeyi içinde tutma eğilimi göstermesi ve yapılan işin fiziksel zorluğu bu durumun yaş düzeyine yansımada etkili olmuştur. İlaç firması temsilcileri daha çok orta yaş düzeyinde çalışanlardan oluşmaktadır.

	Frequency	Percent	Cumulutive Percent
25 ve Altı	18	2,88	2,88
26-30	47	7,54	10,42
31-35	195	31,30	41,72
36-40	158	25,36	67,08
41-45	122	19,58	86,66
45 ve Üzeri	83	13,34	100,00
Total	623	100,0	

Tablo 4: Katılımcıların Yaş Düzeyleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların medeni durum düzeyleri Tablo 5 'te sunulmuştur. Tablo 5 verileri incelendiğinde katılımcılardan 287 kişi (%46,06) bekâr, 312 kişi (%50,08) evli ve 24 kişi (%3,86) diğer (boşanmış, dul vb.) durumdadır. Sonuçlar katılımcıların medeni durumlarının dengeli bir dağılım içinde olduğunu göstermektedir. Anket verilerinin değerlendirilmesi yönünden medeni durum önemli bir veridir. Evli ve bekâr bireyler arasındaki toplumsal rol dağılımının meydana getirdiği farklılıklar ile evliliğin bireyde meydana getirdiği maddi, manevi yük tükenmişlik sendromu başta olmak üzere birçok sosyolojik ve psikolojik konuda etki yaratacak sonuçlar meydana getirebilir.

	Frequency	Percent	Cumulutive Percent
Bekâr	287	46,06	46,06
Evli	312	50,08	96,14
Diğer	24	3,86	100,0
Total	623	100,0	

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların çocuk durumları Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6 verilerine göre 375 kişinin (%60,19) çocuğu yoktur. Bir çocuk sayısına sahip 88 kişi, (%14,12), iki çocuk sayısına sahip 106 kişi (%17,01) kişi bulunmaktadır. Katılımcılardan 33 kişinin (%5,29) üç çocuğu, 21 kişinin (%3,39) dört ve fazla çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun çocuğu bulunmamakta olup, yaklaşık %33'nün bir veya 2 çocuğu bulunmaktadır.

	Frequency	Percent	Cumulutive Percent
Yok	375	60,19	60,19
1	88	14,12	74,31
2	106	17,01	91,32
3	33	5,29	96,61
4 ve +	21	3,39	100,0
Total	623	100	

Tablo 6: Katılımcıların Çocuk Sayısı Durumu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların eğitim düzeyleri Tablo 7'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 7 verilerine göre katılımcılardan 485 kişi (%77,84) fakülte mezunu, 123 kişi (%19,76) yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların yaklaşık %97'si fakülte ve yüksek lisans mezunudur. Bu durum katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Günümüzde ilaç firmalarının temsilcilerini işe alırken eğitim düzeyine önem vermesi, sektörün gerekliliklerinin nitelikli çalışan üzerinde yoğunlaşması bu durumun ortaya

çıkmasında önemlidir. Eğitim seviyesi aynı zamanda çalışanların mesleki kariyerleri üzerinde doğrudan etkiliyken eğitim düzeyi artarken örgütsel sistemde olumu yönde etkilenmektedir.

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Lise	7	1,12	1,12
Ön lisans	8	1,28	2,4
Fakülte	485	77,84	80,24
Lisansüstü	123	19,76	100
Total	623	100	

Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların mesleklerinde çalışma süreleri Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8 verilerine göre katılımcılardan 214 kişi (%34,34) 0-5 yıl çalışma kıdemine, 297 kişi (%47,67) 6-10 yıl çalışma kıdemine, 60 kişi (%9,63) 11-15 yıl çalışma kıdemine, 52 kişi (%8,36) 16 yıl ve üstü çalışma kıdemine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaklaşık %83’ü 0-10 yıl arasında çalışma kıdemine sahip olması ilaç firması temsilcilerinin mesleki olarak oluşturmuş oldukları ortalama çalışma kıdemini ortaya koymaktadır. Çalışmanın konusu olan tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik düzeylerinde çalışma kıdemleri önemli bir faktördür. Tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan örgütsel sessizlik ile özellikle çalışma kıdeminin mesleki tecrübe üzerindeki önemli etkisi, kıdemli ve genç çalışanlar arasındaki düzeyde etkili olmuştur. İlaç firması temsilcileri açısından mesleki tecrübe göz ardı edilmemesi gereken önemli bir konudur.

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
0-5	214	34,34	34,34
6-10	297	47,67	82,01
11-15	60	9,63	91,64
16 ve +	52	8,36	100
Total	623	100	

Tablo 8: Katılımcıların Çalışma Kıdem Süresi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların aylık gelir durumu Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9 verilerine göre katılımcılardan 98 kişi (%15,73) 20.000 TL ve altı gelire sahipken, 321 kişi (%51,52) 20.001-30.000 TL gelire, 125 kişi (%20,06) 30.001-40.000 TL gelire, 76 kişi (%12,69) 40.001 TL ve üstü gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Aylık gelir durumu ile iş tatmini ve kariyer planlaması arasında ilişki büyük bir öneme sahipken tükenmişlik ve örgütsel sessizlik açısından da önem taşımaktadır.

TL	Frequency	Percent	Cumulative Percent
20.000 ve Altı	98	15,73	15,73
20.001-30.000	321	51,52	67,25
30.001-40.000	125	20,06	87,31
40.001 ve üstü	76	12,69	100
Total	623	100,0	

Tablo 9: Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7.2. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyi Verileri

İlaç Firması temsilcilerinin tükenmişlik boyutlarının tespitinde elde edilen verilerin yorumlanması için Izgar (2001) tarafından geliştirilen puanlama referansı kullanılmıştır. İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyleri genel, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı alt başlıkları altında değerlendirilmiştir.

TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI		F	ORTALAMA	STD. SAPMA
Duygusal Tükenme	DT	623	18,04	3,66
Duyarsızlaşma	DU	623	5,68	3,12
Kişisel Başarı	KB	623	19,55	4,58
Genel Tükenmişlik Düzeyi	TD	623	19,76	5,71

Tablo 10: Katılımcıların Tükenmişlik Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10'da katılımcıların tükenmişlik düzeyleri ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 10 verilerine göre katılımcıların genel tükenmişlik düzeyleri 19,76 puan, alt boyutlardan duygusal tükenme 18,04 puan, duyarsızlaşma 5,68 puan, kişisel başarı 19,55 puan düzeyinde tespit edilmiştir. Referans değer aralığına göre ilaç firması çalışanlarının tükenmişlik puanları orta düzeyde tükenme yaşadıklarını göstermektedir. Bu durum tükenmişliğin ilaç firması temsilcileri açısından belirli bir aşamada yaşandığını, ilk olarak duygusal tepkimelerle meydana gelen tükenme duygusunun zamanla ilerleyebileceğini ve ilaç firması temsilcilerine yönelik gerekli desteklerin yapılması gerektiğini göstermektedir.

İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeylerinin alt boyutları incelendiğinde duygusal tükenmenin orta düzeyde yaşandığı tespit edilmiştir. Tükenme duygusunun öncelikle çalışanlarda duygusal değişimler meydana getirerek diğer sorunları tetiklediği göz önünde bulundurulursa ilaç firması temsilcilerinin ileride duygusal tükenme düzeylerinin artabileceğini göstermektedir.

İlaç firması temsilcilerinin duyarsızlaşma alt boyutunu incelediğimizde referans aralığına göre düşük düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları tespit edilmiştir. Genel tükenmişlik ve

duygusal tükenme düzeylerinin orta düzeyde olması ile duyarsızlaşma düzeyinin düşük olması arasındaki ilişki verilere yansımıştır. Tükenmişliğin meydana gelmesinde öncelikle kişilerin psikolojik ve duygusal açıdan zarar görecekları daha sonraki aşamada ise zaman içinde mesleklerine, işletmelerine, çalışma arkadaşlarına ve hatta aileleri ile çevrelerine karşı duyarsız kalabilecekleri değerlendirilmektedir. Bu durum genel tükenmişlik ve duygusal tükenmişliğin henüz orta düzeyde olması nedeni ile tam olarak ilaç firması temsilcilerinde duyarsızlaşma duygusunun gelişmediğini göstermektedir. Geleceğe yönelik doğru yaklaşımların uygulanmaması sonucunda duygusal tükenmeyle birlikte duyarsızlaşma düzeyinin de artış gösterebileceği ifade edilebilir.

İlaç firması temsilcilerinin alt boyut olan kişisel başarı düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarının ortaya çıkmasında çalışanların eğitim düzeyinin etkisi önemlidir. Özellikle ilaç firması çalışanlarının eğitim düzeyleri, gelirleri ve kariyer durumları çalışma kıdemleri ile doğru orantıda gelişim göstermektedir. İlaç firması temsilcilerinin meslekleri içinde kariyer pozisyonlarının iyileşmesi ve zamanla üst statülere gelmeleri mesleki yükselme boyutunu etkilemekte ve kişisel başarı düzeyine yansımaktadır.

İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyleri genel ve alt boyutları ile genel olarak değerlendirildiğinde ortalama düzeyde tükenme durumu olduğu ifade edilebilir. İlaç firması temsilcilerinin orta düzeyde yaşamış oldukları tükenmişlik düzeyinin duyarsızlaşma olarak zamanla da etkileyebileceği değerlendirilmekte, tükenmişliğin zaman içinde meydana gelen bir durum olmasının ilaç firması temsilcilerinin başlangıç düzeyinde olan tükenmişlik düzeyinin ileride izlenecek politikalarla kontrol edilebileceğini göstermektedir.

3.7.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki

İlaç firması temsilcilerinin demografik özelliklerinin tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi arasındaki ilişki çalışanlara yönelik izlenecek politikalarda büyük önem taşımaktadır. Çalışanların demografik özelliklerinin tükenmişlikle olan ilişkisi aynı zamanda sorunlarında doğru tespit edilmesini sağlayacaktır.

İlaç firması temsilcilerinin ilk olarak cinsiyet demografik özelliği ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Tablo 11’de cinsiyet değişkeni ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki ayrıntılı olarak verilmiştir. İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik alt boyutlarının tespit edilmesi için verilere ilk olarak Bağımsız T Testi uygulanmış olup $p < 0,05$ kabul düzeyinde değişkenlerden 0,01 Sig. tespit edilmiştir. Tükenmişlik alt boyutlarında cinsiyet değişkeni grupları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Bu farklar; erkek çalışanların duygusal tükenme düzeyi kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tespit edilirken, kadın çalışanların duyarsızlaşma düzeyi erkeklere göre daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Kadın ve erkek çalışanların kişisel başarı düzeyi yakın düzeyde tespit edilmiştir. Bu durum cinsiyet değişkeni bağlamında erkek çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik sendromuyla karşılaştığını göstermektedir.

Tükenmişlik Boyutu	Cinsiyet	Ort.	Std. Sap.	F
Duygusal Tükenme	Erkek	14,77	4,23	436
	Kadın	8,74	3,88	187
Duyarsızlaşma	Erkek	6,74	3,96	436
	Kadın	8,55	4,21	187
Kişisel Başarı	Erkek	12,84	5,32	436
	Kadın	11,77	5,17	187

Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Tükenmişlik Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İlaç firması çalışanlarının medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 12’de ayrıntılı olarak verilmiştir. Katılımcıların medeni durum değişkeni üzerinden duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı durumlarının tespit edilmesi için verilere Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır.

Tükenmişlik Boyutları	Medeni Durum	Ort.	Std. Sap.	F	Sig.	Varyans Hom.
Duygusal Tükenme	Bekâr	12,76	7,36	6,38	0,63	0,23
	Evli	13,54	7,99			
	Diğer	13,02	6,18			
Duyarsızlaşma	Bekâr	5,94	4,77	4,41	0,56	0,18
	Evli	6,42	3,42			
	Diğer	7,07	6,15			
Kişisel Başarı	Bekâr	14,77	7,05	5,75	0,07	0,34
	Evli	16,02	5,74			
	Diğer	15,94	5,63			

Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12 üzerinden katılımcıların verdiği cevaplar değerlendirildiğinde medeni durum ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Evli katılımcıların duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyleri bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde elde edilirken bekâr çalışanların duyarsızlaşma düzeyi evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bu durum özellikle evlilikten kaynaklı statünün meydana getirmiş olduğu sorumlulukların tükenmişlik ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Evli bireyler birçok kararlarında ailenin diğer bireylerini düşünmek zorunda olmakta, kişisel sorumluluklarla beraber ailevi sorumlulukları da taşımaktadır. Bu durum tükenmişlik düzeyine de yansımaktadır.

İlaç firması temsilcilerinin yaş grupları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 13'te verilmiştir. Yaş grupları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için verilere Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır.

Tükenmişlik Boyutu	Yaş Grubu	Ort.	Std. Sap.	F	Sig	Farklı Grup	Varyans Hom.
Duygusal Tükenme	25 ve Altı	6,95	5,11	1,85	0,01	1-4 1-5 2-3 2-4	0,31
	26-30	7,66	5,63				
	31-35	6,15	5,92				
	36-40	5,22	4,17				
	41-45	5,73	3,68				
	45 ve Üzeri	4,85	5,14				
Duyarsızlaşma	25 ve Altı	14,21	6,53	3,87	0,13		0,38
	26-30	14,75	4,92				
	31-35	12,49	5,15				
	36-40	13,06	6,94				
	41-45	13,14	5,12				
	45 ve Üzeri	13,68	4,43				
Kişisel Başarı	25 ve Altı	16,91	5,54	2,79	0,12		0,36
	26-30	15,13	4,91				
	31-35	14,72	4,76				
	36-40	14,61	3,73				
	41-45	16,95	6,56				
	45 ve Üzeri	17,57	5,94				

Tablo 13: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Tükenmişlik Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İlaç firması temsilcilerinin yaş grupları ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeyi arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Verilerin analizi sonucu elde edilen Varyanslar homojen düzeydedir. İlaç

firması temsilcilerinin yaş grupları ile duygusal tükenme boyutu arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yaş gruplarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmesi sonucu verilere Tukey HSD testi uygulanmıştır. Uygulanan Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılığın 25 ve altı yaş grubu ile 36-40 ve 41-45 yaş grupları arasında ve 26-30 yaş grubu ile 31-35 ve 36-40 yaş grupları arasında bulunmuştur. Genç yaş grubunda olan katılımcıların ileri yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha fazla duygusal tükenme ile karşılaştıkları sonucunda ulaşılmıştır. Bu sonucun şekillenmesinin de gençlerin işe başlarken beklentileri ile çalıştıkları süredeki yaşamış oldukları çalışma koşulları arasındaki farklılığın tükenmişliği daha çok yaşadıkları sonucunu ortaya çıkarırken, ileri yaştaki katılımcıların bu süreçte adapte olarak çalışma şartlarını kabul ettiklerini ve tükenmişliği genç çalışanlara göre daha az düzeyde yaşadıklarını göstermektedir.

İlaç firması temsilcilerinin eğitim düzeyleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için verilere Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Verilerin analizi doğrultusunda elde edilen sonuçlar Tablo 14'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tükenmişlik Boyutları	Eğitim Durumu	Ort.	Std. Sap.	F	Sig.	Farklı Grup.	Varyans Hom
Duygusal Tükenme	Lise	9,42	3,72	2,57	0,02	1-3 1-4	0,23
	Ön Lisans	10,75	6,24				
	Fakülte	14,36	4,78				
	Lisansüstü	13,58	5,46				
Duyarsızlaşma	Lise	8,26	3,77	7,69	0,14		0,17
	Yüksekokul	9,48	4,98				
	Fakülte	6,76	6,56				
	Lisansüstü	5,49	5,12				
Kişisel Başarı	Lise	14,22	4,79	4,54	0,02	1-3 1-4	0,54
	Ön Lisans	14,74	4,62				
	Fakülte	10,59	4,71				
	Lisansüstü	11,16	4,92				

Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Tükenmişlik Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 14 verilerine göre ilaç firması temsilcilerinin eğitim düzeyleri ile tükenmişliğin alt boyutu duyarsızlaşma arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel anlamda bir fark yoktur ve $p<0,05$ düzeyinde grup içlerinde Varyanslar homojendir. İlaç firması temsilcilerinin eğitim düzeyleri ile tükenmişliğin alt boyutu duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında

$p<0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel anlamda fark elde edilmiştir. Elde edilen anlamlı farkın hangi düzeyde meydana geldiğini tespit etmek için verilere Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tukey HSD testi sonucunda gruplar arası farklılığı duygusal tükenme boyutunda lise mezunu ile fakülte ve yüksek lisans mezunları arasında kişisel başarı alt boyutunda lise mezunu ile fakülte ve yüksek lisans mezunu arasında olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunlarının duygusal tükenme düzeyi fakülte ve yüksek lisans mezunlarına göre daha düşük düzeyde meydana gelirken, lise mezunlarının kişisel başarı düzeyi fakülte ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bu durum eğitilmiş bireylerin piyasalardan olan yüksek beklentisinin iş tatmini başta olmak üzere tükenmişlik ve diğer çalışma koşulları konularına yansımaları olarak değerlendirilebilir.

İlaç firması temsilcilerinin çalışma süreleri ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları arasındaki ilişki Tablo 15’de verilmiştir. Çalışma süresi ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için verilere ilk olarak Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır.

Tükenmişlik Boyutu	Çalışma Süresi	Ort.	Std. Sap.	F	Sig	Farklı Grup	Varyans Hom.
Duygusal Tükenme	0-5	13,22	5,77	2,22	0,16		0,28
	6-10	12,74	5,25				
	11-15	13,93	4,41				
	16 ve +	13,17	6,58				
Duyarsızlaşma	0-5	5,76	3,23	1,86	0,02	1-3 1-4 2-4	0,24
	6-10	6,02	2,21				
	11-15	7,58	2,48				
	16 ve +	4,89	3,41				
Kişisel Başarı	0-5	17,25	3,34	2,14	0,18		0,22
	6-10	14,91	4,17				
	11-15	15,08	5,10				
	16 ve +	15,16	4,21				

Tablo 15: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 15 verilerine göre ilaç firması çalışanlarının çalışma süreleri ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel olarak bir farklılık yoktur. Verilerin $p<0,05$ düzeyinde grup içi Varyansı homojen tespit edilmiştir.

İlaç firması çalışanlarının çalışma süresi ile tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Hangi çalışma süreleri arasında anlamlı farklılığın bulunduğunu tespit etmek için verilere Tukey HSD testi uygulanmıştır. Yapılan Tukey HSD testi sonucunda çalışma süresi 0-5 yıl ile 11-15 ve 16 ve üstü çalışma süresine sahip olanlar arasında ve 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olanlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yeni işe başlayan çalışanlarla çalışma süresi yüksek olan kıdemli çalışanlar arasında meydana gelen bu fark çalışma süresinin tükenmişlik üzerindeki etkisini göstermektedir. Yeni başlayan çalışanların duyarsızlaşma düzeyi eski çalışanlara göre daha düşük düzeyde tespit edilmiştir.

İlaç firması temsilcilerinin çocuk sayısı ile tükenmişlik düzeyi alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için verilere Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 16’da verilmiştir.

Tükenmişlik Boyutları	Çocuk Sayısı	Ort.	Std. Sap.	F	Sig.	Farklı Grup.	Varyans Hom
Duygusal Tükenme	Yok	14,57	4,77	2,24	0,02	1-2 1-3	0,49
	1	13,48	3,96				
	2	12,14	4,74				
	3	13,26	5,87				
	4+	14,78	3,74				
Duyarsızlaşma	Yok	6,11	4,61	2,19	0,01	1-2 1-3	0,27
	1	5,78	3,58				
	2	4,61	4,87				
	3	4,22	5,41				
	4+	4,99	4,23				
Kişisel Başarı	Yok	15,12	7,41	2,71	0,19		0,48
	1	16,27	7,62				
	2	15,16	5,74				
	3	12,04	6,18				
	4+	15,82	5,85				

Tablo 16: Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 16 verilerine göre ilaç firması temsilcilerinin çocuk sayısı ile tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Verilerin sonuçları $p<0,05$ düzeyinde homojen dağılımlı Varyansa sahiptir. İlaç firması temsilcilerinin çocuk sayısı ile tükenmişliğin alt boyutu duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında $p<0,05$ anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir

fark elde edilmiştir. İstatiksel ilişkinin tespit edilmesi için verilere Tukey HSD testi uygulanmış ve duygusal tükenme boyutunda çocuk sahibi olmayanlarla bir ve iki çocuk sahibi olanlar arasında duyarsızlaşma boyutunda ise çocuk sahibi olmayanlar ile bir ve iki çocuk sahibi olanlar arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çocuk sahibi olmayan ilaç firması temsilcileri bir ve iki çocuk sahibi ilaç firması temsilcilerine göre daha fazla duygusal tükenmişlik düzeyine sahiptir. Çocuk sahibi olmayan ilaç firması temsilcileri aynı zamanda bir ve iki çocuk sahibi ilaç firması temsilcilerine göre daha yüksek duyarsızlaşma düzeyine sahiptir. Bu durum çocuk sahibi olmanın tükenmişlik üzerindeki etkisini göstermektedir.

3.7.4. İlaç Firması Temsilcilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

İlaç firması temsilcilerinin örgütsel sessizlik düzeylerini değerlendirmek için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin beş alt boyutu kullanılmıştır. Örgütsel sessizliği meydana getiren yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, ilişkilerin zedelenme korkusu ve izolasyon korkusu alt boyutlar olarak değerlendirmeye alınacaktır.

Tablo 17’de ilaç firması temsilcilerinden elde edilen verilerin cevap ortalamaları, standart sapmaları ve Varyans değerleri ayrıntılı olarak verilmiştir. İlaç firması temsilcilerinin cevaplarının Varyans aralığı ortalamaların değişkeni üzerinden yanıtları karşılayacak düzeyde elde edilmiştir. Ölçeğin geneli ve alt boyutları içsel tutarlılık düzeyinde elde edilerek değerlendirmeye alınmıştır.

Sorular		Ort.	Std. Sapma	Varyans
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	1,44	0,845	0,574
	Yöneticimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	2,58	0,459	0,552
	Yöneticilerimin verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1,96	0,652	0,541
	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	2,92	0,258	0,652
	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1,87	0,412	0,741
	Yöneticilerimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	1,12	0,974	0,415

	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1,08	0,845	0,584
	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1,69	0,471	0,487
	Açıkça konuşmamın bir faydası olmayacağını düşünüyorum.	1,74	0,653	0,954
	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1,48	0,487	0,547
	Yöneticilerimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1,65	0,254	0,745
	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1,41	0,487	0,841
İşle İlgili Konular	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1,25	0,651	0,524
	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim ya da pozisyonum değişebilir.	1,65	0,864	0,417
	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	2,84	0,455	0,854
	Açıkça konuşunca yöneticilerim veya çalışma arkadaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1,15	0,254	0,754
	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü artırabilir.	2,85	0,745	0,884
Tecrübe Eksikliği	Problem bildirme veya öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1,25	0,758	0,794
	İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yöneticilerimi ilgilendirir.	1,51	0,874	0,774
	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1,78	0,741	0,851
	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	1,41	0,864	0,973
İzolasyon Korkusu	Problem bildirdiğimde sorun yaratan şikâyetçi birisi olarak değerlendirilirim.	1,57	0,412	0,921
	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1,42	0,584	1,124
	Yöneticilerim negatif geri bildirimle olumsuz tepki verebilir.	1,62	0,637	0,878
	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilirim.	1,19	0,541	0,795
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1,87	0,954	0,754
	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1,41	0,471	0,744
	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde amirlerimin hoşuna gitmez.	1,32	0,458	1,114

Tablo 17: İlaç Firması Temsilcilerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Değerlendirmesi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 17 verilerine göre ilaç firması temsilcilerinin örgütsel sessizlik düzeyleri alt boyutları ile ortalama değerler üzerinden değerlendirilmiştir. Yönetimsel ve örgütsel nedenler boyutu bağlamında ilaç firması temsilcileri yöneticilerinin ilgileniyor gibi gözükmesinden ve sözlerini yerine getirmemesinden dolayı mağduriyet yaşarken, çalışmış oldukları işletmelerde yöneticilerin fikirleri dinlediğini ifade etmektedir. Bu

durum işletmelerde yöneticilerin çalışanların sorunları ile ilgilendiği ve çalışanların fikirlerini dinlediğini gösterirken çözüm üretme sürecinde etkisiz kaldıklarını göstermektedir. İşle ilgili konular boyutunu incelediğimizde işletmelerde sorun bildiren kişilerin hoş karşılanmadığı ve işletme içinde yeni fikirler sunmanın iş yükünü artıracaklarını ifade etmektedir. İşletmelerde işle ilgili konularda açık bir şekilde düşünce ifade etmenin sorun olmadığını da aynı zamanda düşünmektedirler. Örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği boyutunu incelediğimizde ifade edilen konularda bilgisizlik durumu ile karşılaşılabilirliğini ifade etmektedirler. İlaç firması temsilcilerinin izolasyon korkusu boyutunda özellikle yöneticilerin negatif geri bildirimlere olumsuz yanıt verebileceklerini ifade etmektedirler. İlaç firması temsilcileri aynı zamanda sorunları anlattığında ilişkilerinin zedeleneceğinden korkmaktadır. İlaç firması temsilcileri genel olarak örgütsel sessizliğin alt boyutlarında tükenmişliğin etkisi ile sınırlı düzeyde etkilenmekte, elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik düzeyi düşük seviyede meydana gelmektedir.

3.7.5. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Değerlerinin Faktör Yükleri

İlaç firması temsilcilerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeğine verdikleri yanıtların faktör analizlerini yapmak için değişkenlere ilk olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri yapılmış, faktör yüklerinin uygunluğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 0,836 değeri analiz için yeterli bulunmuştur. Ölçeğin faktör analizinin uygulanmasında Eigen değeri 1, faktör dağılım alt sınırı 0,50 değerinde sınırlandırılmıştır. Eigen sınırı çerçevesinde meydana gelen faktör dağılımı Tablo 18’de verilmiştir.

Önermeler		Faktörler				
		1	2	3	4	5
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	,769				
	Yöneticimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	,714				
	Yöneticilerimin verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	,695				
	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	,698				
	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	,741				
	Yöneticilerimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	,684				

	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	,761				
	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyuşmazlık olduğunu düşünüyorum.	,812				
	Açıkça konuşmamın bir faydası olmayacağını düşünüyorum.	,735				
	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	,789				
	Yöneticilerimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	,698				
	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	,665				
İşle İlgili Konular	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.		,754			
	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim ya da pozisyonum değişebilir.		,845			
	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.		,667			
	Açıkça konuşunca yöneticilerim veya çalışma arkadaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.		,646			
	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü artırabilir.		,875			
Tecrübe Eksikliği	Problem bildirme veya öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.			,588		
	İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yöneticilerimi ilgilendirir.			,651		
	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.			,698		
	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.			,742		
İzolasyon Korkusu	Problem bildirdiğimde sorun yaratan şikâyetçi birisi olarak değerlendirilirim.				,751	
	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.				,819	
	Yöneticilerim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verebilir.				,674	
	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozcu birisi olarak değerlendirilirim.				,751	
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					,641
	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					,721
	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde amirlerimin hoşuna gitmez.					,753
Açıklanan Toplam Varyans			88,723			

Tablo 18: İlaç Firması Temsilcilerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yük Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18 verileri doğrultusunda katılımcıların verdiği cevapların faktör yük dağılımı 0,588 ile 0,875 arasında tespit edilmiştir. İlaç firması temsilcilerinin vermiş olduğu

cevapların faktör yük dağılımı güçlü seviyede elde edilmiştir. İlaç firması temsilcilerinin vermiş olduğu cevapların Varyansı 88,723 düzeyinde elde edilmiş olup ölçek hem faktör yükü hem de Varyans dağılımı olarak güçlü ve geçerli bir düzeydedir.

3.7.6. İlaç Firması Temsilcilerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik sendromu düzeyi ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik düzeyi ve alt boyutları ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve ölçek kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. İşletmelerde ve çalışanlarda ortaya çıkan tükenmişlik düzeyinin zamanla örgütsel sessizlikle birlikte daha yüksek seviyede olumsuz durumları meydana getirebileceği için her iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi oldukça önemlidir.

İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için verilere korelasyon analizi uygulanmıştır. Öncelikli olarak Pearson Korelasyon Katsayısı ile her iki değişken arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde Pearson Katsayı Değeri “r” sembolü ile temsil edilmiş, katsayı değerleri $r-1$ ve $r+1$ ile sınırlandırılmıştır. Verilerin yorumlanmasında “r” katsayı değeri 1 değerine yaklaştıkça iki değişkenin arasındaki ilişkinin güçlü olduğu değerlendirilmektedir. Bu çerçevede ilaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için her iki kavramın alt boyutları (Tükenmişlik Sendromu; Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı; Örgütsel Sessizlik; Yönetmel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu, İlişkilerin Zedelenme Korkusu) arasındaki Pearson Katsayıları tespit edilmiştir.

	D.T.	DUY.	K.B.	YÖN. NED.	İŞ. İL. K.	TEC. EK.	İZ. KOR.	İLŞ. Z. K.
Duygusal Tükenme	1							
Duyarsızlaşma	,278**	1						
Kişisel Başarı	-,188**	-,074**	1					
Yönetmel Nedenler	,589**	,312	,562**	1				
İş İle İlgili Konular	,735**	-,011	,651**	,586**	1			
Tecrübe Eksiliği	,702**	,254	-,174**	,675**	,694**	1		
İzolasyon Korkusu	,482**	,437	,142	,562**	,654**	,623**	1	
İlişkilerin Zedelenme Korkusu	,695**	,399	,082	,733**	,741**	,535**	,734**	1

Tablo 19: Tükenmişlik Düzeyi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

*p<0,05 ve **p<0,01 anlam düzeyindedir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi ve Pearson değerleri Tablo 19’da verilmiştir. Verilere göre ilaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında pozitif ilişki vardır. İlaç firması temsilcilerinin duygusal tükenmişlik düzeyi yükseldikçe duyarsızlaşma düzeyi de artmaktadır. Her iki alt boyut birbirini pozitif yönde etkilemektedir. İlaç firması temsilcilerinin kişisel başarı duygusu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. İlaç firması temsilcilerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi azaldıkça kişisel başarı düzeyi artmaktadır. Kavramlar birbirlerini negatif yönde etkilemektedir.

İlaç firması temsilcilerinin örgütsel sessizlik düzeyi korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında güçlü yönde pozitif ilişki tespit edilmiştir. İlaç firması temsilcilerinin Örgütsel Sessizlik Pearson Katsayıları r: ,535 ile ,741 arasında bulunmuştur. En güçlü ilişki izolasyon korkusu ile ilişkilerin zedelenme korkusu arasında pozitif yönde tespit edilmiştir. Bu çerçevede her iki kavramda beraber bir şekilde artıp azalmaktadır. Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutları arasında da güçlü yönde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

İlaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin tespitinde Pearson Katsayısı r : -,174 ile ,735 arasında bulunmuştur. Tükenmişlik sendromu ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki en güçlü ilişki işle ilgili konular ile duygusal tükenmişlik arasında tespit edilmiştir. Çalışanlar duygusal tükenmeyi daha çok işle ilgili yaşadıkları konular üzerinde yaşamakta ve zamanla işine karşı sessiz kalmayı tercih etmektedir. Verilerin analizinde aynı şekilde duygusal tükenme alt boyutu ile yönetsel nedenler, tecrübe eksikliği ve ilişkilerin zedelenme korkusu arasında da güçlü bir pozitif ilişki tespit edilmiştir.

İlaç firması temsilcilerinin izolasyon korkusu alt boyutu ile duygusal tükenme arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki, duyarsızlaşma ile kişisel başarı ve işle ilgili konularda ise negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutu ile yönetsel nedenler, tecrübe eksikliği, ilişkilerin zedelenme korkusu ve izolasyon korkusu arasında da düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Genel olarak değerlendirdiğimiz de ilaç firması temsilcilerin de meydana gelen tükenmişlik sendromu zamanla örgütsel sessizlikle ilgili boyutları tetiklemekte ve her iki kavramın arasında da ilişki olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Teknolojinin etkisiyle hızlı bir değişim ve dönüşüm gösteren dünyamızda rekabet işletmeler açısından her gün daha önemli bir konu durumuna gelmiştir. Giderek artan rekabet ortamında işletmelerin içsel ve dışsal faktörleri doğru ve etkin bir şekilde kullanarak kârlılıklarını ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları bir zorunluluğa dönüşmüştür. Günümüz işletmeleri tüm etkenleri doğru bir şekilde değerlendirerek stratejik hedeflerini planlamalı ve tüm fonksiyonlarını bu hedefler çerçevesinde etkinleştirmelidir.

Sağlık sektörü içinde önemli bir konuma sahip olan ilaç sektöründe de değişim ve dönüşüm her yönüyle devam ederken ilaç firmaları açısından da rekabet gittikçe zorlaşmaya başlamıştır. İlaç firmaları da tüm diğer firmalar gibi sektör içindeki rekabette doğru planlamalar yapmak ve firmalarının kaynaklarını bu planlar doğrultusunda verimli kullanmak zorundadır. İlaç firmalarının rekabette en önemli unsurunu diğer tüm işletmelerde olduğu gibi çalışanları oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile firmanın beşeri kaynağını oluşturan çalışanlar stratejik hedeflere ulaşılmasında üzerinde önemle durulması gereken ve özel politikalar üretilmesi zorunlu olan unsurlardır. İlaç firması temsilcileri ilaç firmalarının rekabet ortamındaki piyasa şartlarında en önemli beşeri kaynaklarının başında gelmektedir. İlaç firması temsilcilerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesi firmalarına daha etkin bir şekilde kazanımlarda bulunmalarını destekleyecektir. İlaç firması temsilcileri açısından çalışma koşulları içinde sosyal ve psikolojik alanlarda iyileştirilmesi gereken konular içinde yer almaktadır. Çalışma psikolojisinin iki önemli kavramı olan tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik zamanında tespit edilmediğinde ve üzerinde gerekli politikalar üretilmediğinde işletmelere zarar verebilecek, rekabette dezavantaj yaratacak konulardır. Günümüz ilaç firmaları sürdürülebilir bir rekabet için firma temsilcilerinin tükenmişlik ve sessizlik durumlarını tespit ederek iyileştirici uygulamaları gerçekleştirmelidirler.

Bu çalışmada ilaç firması temsilcilerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri araştırılmış ve aralarındaki ilişki çok boyutlu olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan saha çalışması sonucu toplanan verilerin değerlendirilmesi neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- İlaç firması çalışanlarının genel tükenmişlik düzeyi orta, örgütsel sessizlik düzeyi orta alt seviyede tespit edilmiştir. Bu durum her iki kavramın gelecekte firmaları etkileyebilecek potansiyele sahip olduğunu göstermektedir.
- İlaç firması temsilcilerinin tükenmişliğin alt boyutlarında; duygusal tükenmede orta seviye, duyarsızlaşma da düşük seviye, kişisel başarıda yüksek seviye değerlere sahiptirler. İlaç firması temsilcilerinin özellikle sahada firma adına göstermiş oldukları çalışmalar ve zamanla çalışma koşullarının iyileştirilmemesi sonucunda mesleki dezenformasyon, stres ve aşırı iş yükü ortaya çıkardığı bu durumların yönetim alanındaki eksiklerle tükenmişliğin genel çerçeve içinde ortaya çıkmaya başladığını göstermektedir. Bu çerçevede sonuçlar bağlamında özellikle ilaç firması temsilcilerinin kişisel başarı duygusunun yüksek olması mesleki beklentilerinin ve kariyer hedeflerinin bulunduğunu göstermektedir. Bu durum doğru politika uygulamalarının çalışanların firma verimliliğini artıracak olduğunu göstermektedir.
- Yapılan çalışma sonucunda tükenmişliğin zamanla örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğunu göstermekte ve her iki kavramın alt boyutları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle tükenmişliğin zamanla örgütsel sessizliği tetiklediği ve işletmeler açısından ciddi sorunların meydana gelmeye başladığı ifade edilebilir.

İlaç firması temsilcilerinin ilaç firmaları açısından önemi göz önünde bulundurulduğunda tükenmişlik ve örgütsel sessizlik sorunlarının ortaya çıkması ve gelişmesinin önlenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak ilaç sektörünün kendi içinde ortaya çıkardığı dinamikler doğrultusunda tükenmişlik ve örgütsel sessizlik için;

- İlaç firması temsilcilerinin yönetsel katılımları sağlanarak fikirleri desteklenmeli, görüşlerine ve taleplerine önem verilmelidir.
- İlaç firması temsilcilerinin kariyer planlamaları firma stratejik hedeflerine odaklı bir şekilde daha somut bir şekilde yapılandırılmalı, firmalar tarafından desteklenmelidir.
- İlaç firmaları çalışan devir hızını düşürmeli ve ilaç firması temsilcilerinin daha uzun çalışma süresi içinde firmada yer alması sağlanmalıdır.
- İlaç firması temsilcilerinin çalışma koşulları temsilcilerden gelecek taleplerde göz önünde bulundurularak iyileştirilmeli özellikle saha çalışmalarında daha konforlu ve iyi çalışma şartları oluşturulmalıdır.

- İlaç firmaları tarafından sektörün rekabet durumu göz önünde bulundurularak insan odaklı politikalar dizayn edilmeli ve ilaç firması temsilcilerinin üretecek olan politikalarda fikirleri alınmalıdır.

Günümüzde gittikçe zorlaşan rekabet ortamında ilaç sektörünün de önemi giderek artmakta ve her geçen gün yenilikçi yaklaşımlar sektör içinde firmaların karşısına çıkmaktadır. İlaç firmaları tüm bu şartlar içinde sürdürülebilirliklerini sağlamak için ilaç firması temsilcilerini göz ardı etmemeli onları da stratejik hedefleri doğrultusunda üretecekleri politikalara dâhil etmelidirler. İlaç firması temsilcilerinin iyi çalışma koşulları içinde psikolojik ve sosyal yönden yüksek seviyede olması ilaç firmaları açısından artan kârlılıkla birlikte verimlilik demek aynı zamanda rekabet ortamında ayakta kalmak demektir. İlaç firmaları temsilcilerinin çalışma koşullarını her yönüyle en iyi seviyeye getirmelidir.

KAYNAKÇA

- Abacı, Z. K. (2004). Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna Bağlı Saray ve Ayaş Rehabilitasyon Merkezinde Bakıma İhtiyaç Duyan Bireylerin Bakımından Sorumlu Personelin İş Doyumu, Tükenmişlik, Stres ve Depresyon Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akar, C., Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulanması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), s. 97-113.
- Akça, F. (2008). Örgütsel Davranışta Seçme Konular (Ed. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal). Kitap İçinde: Örgütsel Tükenmişlik ve Stres. *Ankara: İlke Yayınları*.
- Akçamete, G. S., Kaner, Sucuoğlu, S. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik. *Ankara: Nobel Yayınları*.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2012). Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları İle İş Tatmin Düzeleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir: Bildiri Kitabı*.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), s. 205-230.
- Alioğulları, D. Z. (2012). Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alkan, Z. (2015). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M., Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), s. 136-147.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), s. 21-46.

- Argon, T., Eren, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayıncılık.
- Arı, S., Bal, Ç. E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), s. 131-148.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), Edirne.
- Arslan, B. (2010). Çalışanlarda Çatışma Çözme Yöntemlerinin Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Ashcraft, K. L. (2000). Book Review, Hearing Silence: Organizing from an Aesthetics Perspective.
- Avcı, Ü., Seferoğlu, S. S. (2011). Bilgi Toplumunda Öğretmenin Tükenmişliği: Teknoloji Kullanımı ve Tükenmişliği Önlemeye Yönelik Alınabilecek Önlemler. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (9), s. 13-26.
- Ay, M., Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe Çalışanların Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), s. 1170-1189.
- Aydın, T. (2015). Gemi Adamlarının Maslach Tükenmişlik Modeli İle İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Aydın, P. İ. (2002). İş Yaşamında Stres. *Ankara: Pegem Yayıncılık*.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), s. 47-58.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), s. 163-184.
- Bathmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), s. 29-40.
- Berber, S. (2011). Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Blackman, D., Sadler-Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40(5), s. 569-585.
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., Rosenthal, M. M. (2006). A Sensemaking Lens on Reliability. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), s. 897-917.
- Borkowski, N. (2005). Stress in the Workplace and Stress Management. Organizational Behavior in Health Care, Jones and Bartlett Publishers, USA: Sudbury-Massachusetts.
- Boylu, A. Y. (2012). Adalet Bakanlığı'na Bağlı Kurumlarda Çalışan Personelin Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet ve Hizmet Süresi Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Adalet Dergisi*, 44(123), s. 141.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1393-1398.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, and Examination of Related Factors. *Ohio: The Ohio State University*.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations (Ed. Greenberg, J. and Edwards, M. S.). In Book: Voice and Silence in Organizations. UK: Emerald Group Publishing Limited, s. 3-34.
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), s. 95-108.
- Burulday, V. (2018). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Byars, L. L. (1992). Concepts of Strategic Management. 3rd Edition, New York: Harper Collins Publishers. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), s. 95-108.
- Can, A. (2015). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Kırklareli Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Kırklareli Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Ceylan, A. (2013). Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Edirne Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Clair, R. C. (1998). Organizing Silence: A World of Possibilities. Albany, N. Y. *Human Studies*.

- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), s. 621-656.
- Çağlayan, Y. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması). *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), s. 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri (Ed. Solmuş, T.). İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar. *İstanbul: Epsilon Yayınları*, s. 85-109.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz. *Ankara: Detay Yayıncılık*, 1.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması. 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: Bayraktar, R. ve Dağ, İ. Ankara, s. 155-160.
- Çetin, F., Hazır, K. (2012). Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), s. 65-77.
- Çetindere, E. D. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. *Anı Yayıncılık*.
- Çimen, M. (2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması. *Doktora Tezi*, T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi.
- Çokluk, Ö. (2003). Örgütlerde Tükenmişlik (Ed. Cevat Elma ve Kamile Demir). Kitap İçinde: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. 2. Baskı, *Ankara: Anı Yayıncılık*.
- Dağlı, A., Gündüz, H. (2008). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği). *Diyarbakır Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), s. 12-35.
- Demerouti, E. (2000). A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), s. 454-464.
- Demirbaş, F. (2020). Okulların Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Uşak Üniversitesi ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.

- Dolunay, A. B. (2002). Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 55(1), s. 51-62.
- Dolgun, U. (2010). Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Davranışta Güncel Konular. *Bursa: Ekin Kitapevi*, s. 287-311.
- 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 Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), s. 407-425.
- Durak, İ. (2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik. *Bursa: Ekin Yayınevi*.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1359-1392.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), s. 51-68.
- Eren, E. (2003). Yönetim Organizasyon. *İstanbul: Beta Yayınları*, 4. Baskı.
- Ergene, H. (2010). Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması. 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, (Ed. Bayraktar, R. ve Dağ, İ.), Ankara, s. 143-154.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), s. 37-50.
- Ersoy, A., Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (26), s. 43-50.
- Eroğlu, F. (2006). Davranış Bilimleri. 7. Baskı, *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Foshat, A., Zarei, R. (2017). Analyzing the Relationship between Organizational Culture and Silence with Organizational Health among Employers of Fars Maskan Bank. *Review of European Studies*, 9(1), s. 234-238.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, (30).
- Freudenberger, H. J., Richelson, G. (1981). Burnout: How to Beat The High Cost of Success. *Bantam Boks, Doubleday Company, New York: INC*.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow. *Journal of Management*, (16), s. 1-399.

- Greenberg, J., Baron, R. A. (2003). Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work. 8. Baskı, Prentice Hall, Pearson Hall, Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Harlos, K. P. (2001). When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), s. 1-332.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, s. 1539-1554.
- Iraz, R., Ganiyusufoglu, A. (2011). Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 11(21), s. 451-472.
- Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), s. 107-118.
- İşcan, Ö., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), s. 195-216.
- Johnstone, C. (1999). Strategies to Prevent Burnout. *British Medical Journal*, (2), s. 318-7192.
- Kabataş, A. K. (2020). Ofis Çalışmalarında Tükenmişlik Sendromu ve Ergonomik Risk Değerlendirmesi: Bir Kamu İdaresi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Üsküdar Üniversitesi ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), s. 29-32.
- Kanal, Ö. (2023). Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileşimi: Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization. (*Unpublished PhD Thesis*), Northcentral University.
- Kaplan, Y. (2007). Eğitim Geçmişi Farklı Olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında 199 Örgüt Kültürü. *Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular (Ed. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H.). *Ankara: İlke Yayınevi, Gazi Üniversitesi*, s. 155-169.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, s. 698-707.
- Karadağ, N. (2013). Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kengil, R. (2023). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- 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*.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı, *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Kolay, A. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konur, D. Y. (2006). İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, T. (2014). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Hospital. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), s. 129-148.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), s. 745-761.
- Lee, R. T., Ashford, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, (14), s. 3-20.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (2001). Burnout and Quality in a Sped-Up World. *The Journal for Quality & Participation*, s. 48-51.
- Leiter, M. P. (2003). Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition). *Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada*, s. 4-5.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, (2), s. 99-113.

- Maslach, C., Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout-The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey: Englewood Cliffs.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, (9), s. 297-308.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass, Ca.
- Maslach, C., Schaufeli, W., Leither, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychol*, (52), s. 397-422.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5).
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2005). Stres and Burnout: The Critical Research (Ed. Cooper, C. L.). In Book: *Handbook of Stres Medicine and Health*, Lancaster: CRS Stres, s. 72-155.
- Maslach, C., Leiter, M. P., Jackson, S. E. (2012). Making a Significant Difference with Burnout Interventions: Researcher and Practitioner Collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33, s. 296-300.
- McGowan, R. A. (2002). *Organizational Discourses: Sounds of Silence*. Schulich School of Business York University Toronto, Ontario.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilig*, (57), s. 175-200.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1453-1476.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1564-1568.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), s. 706-725.
- Nader, L. (2001). Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy. *Anthropological Quarterly*, 75(1), s. 162.
- Naktiyok, S. (2019). Örgütsel Sessizlik (Ed. Kaygın, E. ve Kosa, G.). Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış. *Konya: Eğitim Yayınevi*, s. 281-298.

- Nazlıoğlu, E. H. (2009). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), s. 43-51.
- Okutan, E. (2010). Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi. *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sakarya.
- Okutan, E., Yıldız, Ş., Konuk, F. (2013). İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin ve Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma, Çankırı Karatekin Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), s. 1-17.
- Olson-Buchanan, J. B., Boswell, W. R. (2002). The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), s. 1167-1174.
- Otaçioğlu, S. N. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), s. 103-116.
- Önder, M. E. (2011). Psikeart. *Psikeart Dergisi*, (15), s. 1-5.
- Özdemir, L., Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelik Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), s. 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2005). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış)*.
- Özkalp, E. (2003). Örgütsel Davranış. *T.C. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi*, Yayın No: 782, Eskişehir.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç., Bal, E. Ç. (2011). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), s. 84-98.
- Özgen, I., Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Bursa: MKM Yayınları*, s. 1-316.
- Özyer, K. (2020). Örgütsel Sessizlik (Ed. Polatçı, S. ve Özyer, K.). Kitap İçinde: 21. Yüzyılda Örgütsel Davranış (1. Baskı). *İstanbul: Beta Yayıncılık*, s. 21-39.
- Pantelli, N. W., Fineman, S. (2005). The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), s. 347-352.

- Perlman, B., Hartman, E. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations Journals*, 35(4), s. 283-305.
- Perlow, L. A., Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harward Business Review*, s. 3-55.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personal and Human Research Management*, s. 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), s. 513-563.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- 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. *California: Ronin Publishing*.
- Premeaux, S., Fontenot, A., Bedeian, G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*. 40(6), s. 1537-1562.
- Randall, M., Scott, W. A. (1988). Burnout, Job Satisfaction and Job Performance. *Australian Psychologist*, 23(3), s. 335-347.
- Rizzo, R. J., House, J. R., Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, s. 150-163.
- 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*, s. 1-214.
- Rogers, D. P. (1984). Helping Employees Cope With Burnout. *Business Journal*, s. 3-7.
- Ross, R. R., Altmaier, E. M., Russell, D. W. (1989). Job Stress, Social Support and Burnout among Counseling Center Staff. *Journal of Counseling Psychology*, 36(4), s. 464-470.
- Sabuncuoğlu, Z. (1996). Örgütsel Psikoloji. 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

- Saçlı, Ç. (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sağlam Arı, G., Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), s. 131-148.
- Saraç, E. (2022). Özel Eğitim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğin Mesleki Tükenmişlikle Olan İlişkisi (Elazığ İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sardoğan, İ. (2017). Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik. *Yüksek Lisans Tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sarioğlu, U. S. (2018). Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Tipolojileri Arasındaki İlişki. *Ankara: Pegem Yayınları, 1. Baskı*.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Ajanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), s. 181-200.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), s. 1-18.
- Selçukoğlu, Z. (2001). Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Singh, J., Goolsby, J., Rhoads, G. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, (31), s. 558-569.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. *The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University*.
- Slyvia, R. D., Hutchinson, T. (1985). What Makes Ms. Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation. *Human Relations*, 28(9), s. 841-856.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and Markedness Theory (Ed. Jaworski, A.). In Book: Silence: Interdisciplinary Perspectives. *Berlin and New York: Mouton De Gruyter*.
- Sürgevil, O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. 2. Baskı, *Ankara: Nobel Yayınları*.

- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Şehitoğlu, Y., Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), s. 87-110.
- Şıklar, E., Tunalı, D. (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), s. 75-84.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), s. 37-68.
- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A., Demirel, H. (2013). Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi. *1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya: Bildiriler Kitabı*.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim. *İstanbul: Beta Yayınevi*.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Anatolian Journal of Psychiatry*, (7), s. 100-108.
- Tecimen, M. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Terkeş, N. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tetik, S. (2011). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Sağlık Meslek Yüksekokulu Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), s. 339-350.
- Tevrüz, S. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayıncılık*, s. 1-45.
- Tıktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Timuroğlu, M. K., Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), s. 243-264.
- Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul*, s. 43-49.
- Tuğrul, B., Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), s. 1-11.
- Turan, M. F., Çınar, Ö. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği. *İstanbul: Hiperlink Yayınları*, 1.Basım.
- Turgut, F. (2014). Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Antalya 112 Acil Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tümekaya, S. (1996). Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tümekaya, S. (2000). İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi. *IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu 15-16 Ekim 1998 Pamukkale Üniversitesi- Denizli PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), Özel Sayı.
- Türk Dil Kurumu (2024). Tükenmişlik Kavramı. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 07.02.2024).
- Türk Dil Kurumu (2024). Sessizlik Kavramı. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 23.02.2024).
- Ülker, F., Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), s. 111-126.
- Vakola, M., Bourantas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), s. 441-458.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behaviour: Constructs Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), s. 765-802.
- Yalçın, B. (2022). İş Stresi ve Tükenmişlik Sendromunun Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), s. 71-82.

- Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenihan, B., Cerev, G. (2016). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), s. 86-104.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G. (2015). Türkiye'de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), s. 103-120.
- Yıldırım, M. H., İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırılması Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), s. 123-131.
- Yıldız, E. (2012). Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(2), s. 37-61.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), s. 853-879.
- Yılmaz, C. (2014). Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Yılmaz, G. (2017). Türk Güverte Zabitlerinde Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, M., Alioğlu, F., Gündoğan, R. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *Kadın Doğum Dergisi*, 3(4), s. 625-629.
- Yücel, İ., Ilgın, K. S. (2016). Yaş ve Öğrenim Durumunun Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Aracılık Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), s. 62.

EK

Ek 1: Tez Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İlaç firması temsilcilerinin 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 Orçun SOYER

Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız

☐ 25 ve altı ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 45 ve üzeri

Medeni haliniz

☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Diğer

Varsa çocuk sayısı

☐ Yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve+

Eğitim durumunuz

☐ Lise ☐ Ön Lisan ☐ Fakülte ☐ Lisans Üstü

Kaç yıldır iş hayatındasınız (yıl)

☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 +

Ortalama aylık geliriniz (TL)

☐ 20.000 ve altı ☐ 20.001-30.000 ☐ 30.001-40.000 ☐ 40.001 ve üstü

Aşağıdaki önermelerden kendiniz için uygun olanını seçiniz.

AŞAĞIDA KENDİNİZLE İLGİLİ İFADELERE KATILIM DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ Şimdiki işimden:	Hiçbir	Çok	Bazen	Çoğu	Her
1-Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2- İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3-Sabah kalkıp yeni bir iş 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 arkadaşlarımdan yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
10-Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	☐	☐	☐	☐	☐
11-Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
12-Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
13-İşimin beni kısıtladığını biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15-İnsanlara ne olduğu umurumda 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	Çok	Bazen	Çoğu	Her
Şimdiki işimden:					
1-Yöneticilerime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2-Yöneticilerimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3- Yöneticilerim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4-İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	☐	☐	☐	☐	☐
5-Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	☐	☐	☐	☐	☐
6-Yöneticilerimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7-Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin 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-Yöneticilerimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
12-Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleyle 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 yöneticilerim 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-Yöneticilerim negatif geri bildirimle 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 yöneticilerimin hoşuna gitmez.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Orçun SOYER	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Kocaeli Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	İşletme
Makale ve Bildiriler	
1. Soyer, Orçun and Tuncel, Gülnihal (2024), “A Examination On The Relationship Between Digitalization And Burnout”, 2. Bilsel International Turabdin Scientific Researches And Innovation Congress”, Full Text Paper, 04-05 May/2024, Mardin/Türkiye. 2. Tuncel, Gülnihal and Soyer, Orçun (2024), “The Effect Of Technological Change On Flexible Work And Working From Home”, 2. Bilsel International Turabdin Scientific Researches And Innovation Congress”, Full Text Paper, 04-05 May/2024, Mardin/Türkiye.	