

# SÜKUT İKRARDAN GELİR Mİ?: İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN TUTUMLARI İLE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

**Dr.Bnb.Hakkı AKTAŞ**

Hava Harp Okulu  
Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü  
hakkiaktas@hotmail.com

**Dr.Bnb.Eylem ŞİMŞEK**

Hava Kuvvetleri Komutanlığı  
1'inci Hava Kuvveti Komutanlığı  
ekocarlsan@yahoo.com

## ÖZET

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleridir. İşgörenlerin sessiz kalma nedenleri, paradoksal olarak pek çok açıklamayla belirtilmekle birlikte henüz tam anlamıyla aydınlatılabilmemiş değildir. Bu çalışmanın temel amacı örgütsel sessizliği işgörenlerin duygusal tükenmişlik durumları ve iş tatmin düzeyleri ilişkileri bağlamında açıklamaktır. Başka bir ifadeyle, “iş görenlerin iş doyumları tatminkâr düzeyde olduğu için mi sessiz kaldıkları, yoksa iş doyumları düşük düzeyde olduğu için mi sessiz kaldıkları”nın belirlenmesi önemlidir. Bu çalışmada; örgütsel sessizlik, duygusal tükenmişlik, iş doyumları arasındaki etkileşimi incelemek amacıyla nicel paradigma kapsamında karma model (betimsel model, ilişkisel model, karşılaştırmalı model) kullanılmıştır. İstanbul’da faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde ölçekler uygulanmıştır. Veri toplama sürecinde, örgütsel sessizlik ölçeği (Dyne, Soon ve Botero, 2003) duygusal tükenmişlik ölçeği (Maslach ve Jackson, 1981) ve Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Korelasyon analizleri, varyans analizleri ve regresyon analizleri sonucunda örgütsel sessizlik, iş doyumları ve duygusal tükenmişlik arasındaki etkileşimler ortaya konulmuştur. Bu sonuçların, işgörenler ve örgütler açısından doğurguları ve çalışmanın sınırlılıkları da tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel sessizlik, iş tatmini, duygusal tükenmişlik, örgütsel iletişim, örgütsel davranış.*

## 1. GİRİŞ

Örgütsel sessizlik, hem yabancı ve Türkçe yazında nispeten yeni hem de soyut bir kavram olmakla birlikte ve ölçülmesi de bir takım zorluklar içerdiğinden şimdiye kadar üzerinde fazla durulmadığı görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin örgütle ilgili olumlu ya da olumsuz bir takım pratiklerin bir sonucu olup olmadığı henüz tam anlamıyla bilinmemektedir. Pinder ve Harlos, (2001: 338) sessizliğin pek çok zıt düşüncenin göstergesi olabileceğini belirtmiştir. Sessizliğin bireyleri hem yakınlaştırdığını, hem uzaklaştırdığı; bireylerarası ilişkilerde yapıcı ya da yıkıcı olabileceği, hem bilgi sağladığı hem bilgi gizlediği, hem derin düşüncenin hem de düşünmemenin bir fonksiyonu olabileceği, hem onay hem de reddin göstergesi olabileceğini göstermektedir (Aktaran: Çakıcı, 2007). Söz konusu karşıtlıklar sessizlik konusunun, örgütlerde daha ayrıntılı araştırılmasının ve çözümlenmesinin gereğini ortaya koymaktadır. Kavram “işgörenlerin sessizlik”lerine odaklansa da ve işgören tarafından konuşarak bir şey söylemek hedeflenmiyorsa, işgörenlerin niteliksiz konuşmaları da aslında “örgütsel sessizliğin bir versiyonu olarak literatürde ele alınmaktadır. Örgütsel sessizlik konusunda ölçüm yapmanın zorlukları da konunun çalışılmasına engel teşkil etmektedir. Özbeyana dayalı bir yöntemle bireylerin sessizlik davranışlarına ilişkin tutumlarının ölçülmesinin, birey açısından “sessiz kalmayı kabul etmek” anlamına gelen olumsuz bir durum yaratmaktadır. İşletmeler açısından da çalışanlarının bu durumu ifade etmelerinin yöneticilerine kaygı verdiği bu çalışmanın uygulama sürecinde de yazarlarca gözlemlenmiştir.

Bireylerin tükenmişlik durumları ya da işten tatmin düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışının kurumsal ve bireysel nedenleri olarak görülebilir. Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizlik, işgörenlerin duygusal tükenmişlik durumları ve iş tatmin düzeyleri ilişkileri bağlamında açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile “iş görenler iş doyumlarının tatminkâr düzeyde olduğu için mi sessiz kalmayı tercih ederler, yoksa iş doyumları düşük düzeyde olduğu için mi sessiz kalmayı tercih ederler” sorusunun cevaplanması önemlidir. Öte yandan, iş görenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin ölçülerek, *örgütsel sessizlik davranışları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi nasıl biçimlediği veya bu ilişkiye nasıl aracılık ettiği* de bir diğer soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, sessiz kalmayı tercih eden işgörenler ile fikirlerini açıkça dile getiren işgörenlerin, çalıştıkları işten sağladıkları tatmin düzeyleri karşılaştırılarak duygusal tükenmişlik durumunun örgütsel sessizlik davranışlarını nasıl biçimlediği ele alınmıştır. İş doyumları ve tükenmişlik arasındaki negatif ilişki olduğuna dair bulgular doğrultusunda (Akgüç, 2011); iş doyumunun mu yoksa tükenmişliğin mi örgütsel sessizlikte daha etkili olduğu sorgulanmıştır. Önce

örgütsel sessizlik ile iş doyumunu ve duygusal tükenme ilişkisine ilişkin kuramsal bağlantılar ortaya konulmaktadır. Çalışmanın temel değişkenleri olan örgütsel sessizlik, duygusal tükenme ve iş doyumunu kavramları aşağıda sırayla açıklanmış ve değerlendirilmiştir.

### **1.1. Örgütsel Sessizlik**

Yönetim yazınında örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2007). Öte yandan genel bir bakış açısıyla çağdaş yönetim yaklaşımları kapsamındaki teori ve uygulamaların nihai hedefleri; her seviyedeki işgörenin “gerektiğinde kendi iş tanımlarının ötesinde sorumluluk alabilen, örgütsel bağlamda yönetime katılmasına imkân sağlanan, örgütün misyonu, vizyonu, hedefleri ve stratejik politikalarında belirleyici rol alabilen, örgütsel bağlılığı neredeyse kendi vatandaşlığı ile eşdeğer tutabilen, paylaşımcı, sorumluluk almaktan kaçınmayan, etkin bir takım üyesi olabilen” vb. bir takım tutumlar, davranışlar, yetkinlikler ve becerilerle donatılması olarak görülebilir. Bu özelliklerle donanmış olan işgörenlerin, çeşitli nedenlerle sessiz kalmaları, hem örgütler, hem de işgörenler açısından önemli bir paradoks olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu paradoksa yönelik Morrison ve Milliken (2000: 707) pek çok organizasyonda çalışanların, organizasyonel problemlere ilişkin konuşmak veya sessiz kalmak arasındaki baskın gelen tercihlerinin fikirlerini ve endişelerini kendilerine sakladıkları yönünde olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenlerle, iş dünyasında örgütsel sessizlik kavramının neden sonuç yaklaşımıyla ele alınmasına, örgütsel ve bireysel nedenlerinin ortaya koyulmasına, sistematik ve kalıcı çözümler üretebilmek için ciddi bir gereksinim duyulmaktadır.

Örgütsel sessizlik örgütlerin nihai hedeflerine ulaşmada önemli olan performans kavramıyla yakın ilişkilidir. Campbell, McCloy, Oppler ve Sager (1993) performansın bir sonuç olmaktan çok, örgüt hedeflerine katkı sağlayan gözlemlenebilir davranışının kendisi olduğunu belirtmektedir. Bireyin işini çok iyi yapmasına karşın gördüğü sorunlar, sıkıntılar ve aksaklıklar karşısında sessiz kalması bütünsel olarak bir performans sorunu olarak değerlendirilebilir. Performans örgütün gereksinimlerinin karşılanmasıyla ilişkili olup (Murphy ve Cleveland, 1995: 87) sessiz kalan işgörenler bu gereksinimi karşılayamamaktadır.

Örgütsel sessizlik örgütsel iletişim doyumunu kavramıyla da ilişkilendirilebilir. Örgütsel iletişim örgüt iklimi ve kültürünün bir yansıması olarak örgütsel bilginin üretilmesi paylaşılması ve korunmasını ve ilişkileri düzenlemektedir (Akıncı, 1998: 47; Şimşek, 2011). İletişim Doyumu ise örgütteki iletişim yapısı ve uygulamalarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir (Carrière, Bourque ve Bonaccio, 2007). Örgütte karşılıklı duygu ve düşüncelerin paylaşımı, dedikodu, bütünleşme, yönetim kararlarının aktarılması, yatay, dikey iletişim biçimleri, liderlik, üst yönetimin yaklaşımları, destekleyici ya da savunmacı iletişim ortamı, bireylerin iletişim biçimlerini belirlemektedir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005; Vural ve Coşkun, 2008). Örgütsel sessizlik bu bağlamda örgüt içindeki iletişimin aksaması ve iletişimde duyulan doyumsuzluğun bir ifadesi olabilir.

### **1.2. Duygusal Tükenmişlik**

Tükenmişlik, örgüt yaşamında strese neden olan ve ortadan kaldırılmayan faktörler nedeniyle birey tarafından geliştirilen tepki olup duygusal, zihinsel ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi, insan ruhunun çökmesi ve güçsüzlüğe teslim olması anlamına gelmektedir. (Aslan ve Özata, 2008). Tükenmişliğin ortaya çıkması işin bireylerarası ilişkiler açısından yoğun olması, bireyin işteki rolü ve kariyeriyle ilgili kaygılar, aşırı iş yükü ve iş stresi içermesi, monotonluk, yeteneklerini gösterememe, vardiyalı çalışma, kararlara katılamama, başarı-statü uyumsuzluğu gibi etmenlerle ilişkilendirilmektedir (Arı ve Bal, 2008; Serinkan ve Barutçu, 2006: 24). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak doğrusal bir süreçte tanımlamıştır. Çalışma da her üç boyutunda değerlendirilmesi planlanmıştır.

Pines ve Nunes (2003) tükenmişliği varoluşsal anlam kaybı olarak tanımlamaktadır. Buna göre bireyler erken çocukluk dönemlerindeki gereksinimlerine göre mesleklerini belirlemekte ve bu içsel beklentilerini gerçekleştirmeyi ve varoluşsal anlamı bulmayı amaçlamaktadır. Frankl (1999) tarafından geliştirilen anlam kuramına dayanan bu yaklaşımda anlam (logo) gereksiniminin bütün insanlarda bulunduğu ve anlamın yok olmasının mutsuzluk, çökkünlük, varoluşsal boşluk, psikolojik yardım taleplerine yol açtığını belirtilmektedir. Tükenmişlik bu bağlamda Maslow'un ihtiyaçlar kuramında belirtilen temel ve olgunlaşma gereksinimlerinden daha çok kendini gerçekleştirmeyle ilişkili görülmektedir (Vella-Brodrick, Park, ve Peterson, 2008). Sonuçta iş koşulları ve ilişkilerdeki olumsuzların bireyin kendine ait bir alanı kalmamasının anlam kaybına neden olduğu ve bu durumun enerji kaybıyla tükenmişliğe neden olduğu söylenebilir.

Tükenmişliğin örgütsel sessizlikle ilişkisi şu şekilde açıklanabilir. Birey çevresel koşulların olumsuzluğu karşısında bireysel özelliklerine de bağlı olarak alarm, direniş ve tükenme evrelerini deneyimlemektedir. Stres faktörlerine tepki verip denge durumuna geçmeye çalışan işgören tükenme evresinde yaşadığı stres faktörleriyle başa çıkamamaktadır. Tükenmişlik bireylerarası ilişkilerde uzaklaşma, ilgisizlik, enerji kaybı

sonrasında iletişim kurma isteğinin azalması gibi içsel bazı sorunlarla birlikte ortaya çıkmaktadır (Pedrabissi, Rolland ve Santinello, 1993). Çalışma koşullarının talepkarlığına yetişemediğini kabullenen işgören kendini başarısız ve güçsüz hissetmekte, işi anlamsız hale gelmekte ve işe ve yaşama yönelik idealist duygularını kaybetmektedir. Bu bağlamda yetersizlik, güvensizlik ve anlam kaybı neticesinde işgörenlerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgемeleri de söz konusu olabilir.

Çalışma yaşamı ve işin kendisi yaşama anlam katan en önemli öğelerden birisidir. Bireyin yaşamını devam ettirmesini sağlayan maddi getirisinin yanı sıra işin bireylere kendini bir topluluğun üyesi olarak hissetme, geleceğe güvenli bakma, kimlik kazandırma, amaçlarını gerçekleştirme gibi psikolojik ve sosyal getirileri de bulunmaktadır (Keser, 200). İş ortamının aşırı zorlayıcı olması durumunda bireyi güçlendiren, sağlıklı ve mutlu bir insan olmasını sağlayan bu mekanizmaların zarar görmesi söz konusudur. İşgörenlerin zorluklara ve çevresel değişimlere karşı içsel standartlarını değiştirerek uyum sağlama yeteneği vardır (Brickman & Campbell, 1971). Organ kaybında bile bireyler zamanla uyum sağlayabilirken özellikle kronik olarak zorlukların sınır noktasını aşması durumunda birey duyuşsal ve bilişsel mekanizmalarının zarar görmesi nedeniyle uyum sağlayamamaktadır. Bu durumda artık birey çok sağlıklı değerlendirme yapamamaktadır (Cummins, 2003). Tükenme durumunun dinlenme gibi önlemlerle kolaylıkla aşılması bireyde yarattığı hasarın görece kalıcılığından kaynaklanmaktadır.

Tükenmeyi oluşturan olumsuz koşullar, ilişkiler örgüt açısından bazı olumsuz sonuçları doğurmaktadır. Sistem kuramı tükenme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi kuramsal olarak açıklama potansiyeline sahiptir. İnsanı makinenin uzantısı gören yapı temelli örgüt kuramlarının işlememesi, bireyi üretim sürecinde dikkate almayı zorunlu hale getirmiş ve X-Y kuramları ortaya çıkmıştır. Ancak örgütleri insan, yapı ve çevrenin etkileşimi doğrultusunda açık bir sistem olarak gören sistem yaklaşımında, örgüt ve dış dünyanın sürekli enerji alışverişinde olduğu kabul edilmektedir (Tüzmen, 1992). Tükenme bu enerji alışverişi esnasında örgüt-birey ve dış çevre arasındaki dengelerin bozulması ve dış dünyadan gelen aşırı enerji yükü dolayısıyla bireyin bunu kabul edemez hale gelmesi olarak da açıklanabilir. Duyarsızlaşan ve kendini kapatan her sistemin zamanla enerji kaybı neticesinde yok olacağını varsayan bu yaklaşımda tükenme entropiye eşdeğerdir. Duyarsızlaşma sonrasındaki kişisel başarıda düşme hissi bunun bir göstergesidir. Bu nedenle işgörenleri mutlu, iş ve yaşam doyumu yüksek olan örgütlerin beşeri sermayesini zenginleştirerek daha fazla enerji alışverişi yapacak başka bir deyişle iletişim kuracaktır. Tükenmeye dayalı olsun ya da olmasın işgörenler; dile getirmesi gereken konuları ortaya koymadığında iletişimin dolayısıyla sistemin aksayacağı ve bu aksamanın örgütü olumsuz etkileyeceği açıktır. Özetle sistem yaklaşımı çerçevesinde tükenme sonucu örgütsel iletişimin aksaması neticesinde örgütsel sessizliğin ortaya çıktığı öne sürülebilir.

### 1.3 İş Doyumu

İş doyumu, genel anlamıyla bireyin işine, işyerine yönelik genel hoşnutluğu, işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin toplamıdır. Miner (1992: 116) iş doyumunu, bireyin beklentileriyle ilişkili olarak işe karşı geliştirdiği tutum olarak tanımlamaktadır. Motivasyon, performans, işe bağlılık, yaşam doyumu gibi pek çok değişkenle ilişkisi incelenen iş doyumu kavramı araştırmaların hem bağımlı hem de bağımsız değişkeni olarak ele alınmaktadır. İş doyumu bu bağlamda hem kendisi bir gereksinimdir hem de başka gereksinimlerin gerçekleşmesinde vazgeçilemeyecek öğelerden birisidir.

İş doyumu bireysel ve örgütsel etmenlerle ilişkili olup genellikle gereksinim, güdülenme, amaç, adalet, beklenti, başarıma ihtiyacı bağlamında kuramsal olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmanın konusuyla pek çok iş doyumu kuramı örtüşmektedir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, işyerlerinde bireyleri mutlu eden, motivasyon ve iş doyumunu sağlayan faktörler ile bireyleri kötümserliğe, olumsuz duygulara iten faktörlerin birbirinden ayrı olduğu ilkesine dayanmaktadır. Teori iş tatminin iş tatminsizliğinin karşıtı olmadığını söylemektedir. Birinci grup gelişme ihtiyaçları, ikinci grup ise yaşamı devam ettirme için temel ihtiyaçlar olup birbirinden bağımsızdır. İkincil faktörler minimum düzeyi temsil eder ve doyurulması iş tatmini sağlamaz. Doyurulmaması tatminsizlik yaratır (Pinder, 1998).

Victor Vroom' un Beklenti Kuramı örgütsel sessizliğin dışsal etkenlerin bilişsel süreçlerle etkileşimi bağlamında oluşumuna açıklık getirme potansiyeline sahiptir. Bu kurama göre bir olayı arzulama derecesi (Valens) ile beklentisi arasındaki denge bireyin o olaya ilişkin eylemlerinin belirleyicisidir. Beklenti, bireyin belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2005, s.99). Bireyin bilerek sessiz kalması, hem kendi isteksizliğinden hem de istekli olsa bile sonuç alamayacağına ilişkin kaygısından kaynaklanabilir. Örgütlerin işgörenleriyle olumlu bir iletişim kültürü geliştirmesi, sağlıklı ast-üst iletişimi pratikleri sağlaması bireylerin kaygılarını azaltacak en önemli öğelerdendir. Birey sessiz kalmadığında olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabileceğini hesap ediyorsa, böyle bir örgüt ikliminde bireyi sessiz kalmamaya ikna etmek kolay olmayacaktır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütsel sessizliğin eşitsizlik bağlamında ortaya çıkabileceğine ilişkin ipucu sağlamaktadır. Bireyin kendi gayretleri ile başkalarınınkini karşılaştırma sürecinde algıladığı eşitsizlikler doğrultusunda bazı tepkileri oluşmaktadır.

McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, bireylerin temel gereksinimlerini ilişki kurma, güç kazanma ve başarıya ulaşma sınıflandırmaktadır. McClelland'a göre birey en çok başarıya gereksinim duymaktadır. Başarılı olmayı çok istediğinde başarısız olma korkusu kendisini başarıya götüreceği fiilleri işlemekten uzak durabilir. Bu korkuların ortadan kaldırılması bireyin güçlendirilmesi ile örgütsel sessizliğe çözüm bulunabilir (Pinder, 1998).

Aşık (2010) iş doyumunun düşük olması durumunda çalışanların örgüte yabancılaşacağını, bezginlik göstereceğini, işi yavaşlatıp durdurma gibi çocuksu ve saldırgan tepkiler verebileceğini belirtmektedir. İş doyumunun örgütsel sessizlikle ilişkisi ise bu çalışmada sorgulanacaktır.

## **2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırma kapsamında, örgütsel sessizlik, duygusal tükenmişlik ve iş tatmini ölçekleri çeşitli seviyelerdeki işgörenlere uygulanarak, Pearson korelasyon analizi, farklılık analizleri ile regresyon analizleri uygulanarak kavramsal ilişkiler açıklanmıştır.

### **2.1. Araştırma Modeli**

Bu çalışmada; duygusal tükenmişlik, kişilik ve yaşam doymu arasındaki etkileşimi incelemek amacıyla nicel paradigma kapsamında karma model (betimsel model, ilişkisel model, karşılaştırmalı model) kullanılmıştır. Betimsel araştırma modelinde; örnekleme ait betimsel istatistik sonuçları (örneklem sayısı, minimum ve maksimum puanlar, ortalama ve standart sapmalar) rapor edilecektir. İlişkisel model kapsamında; duygusal tükenmişlik, kişilik ve yaşam doymu ölçeklerine ilişkin korelasyon tabloları hazırlanarak yorumlanacaktır. Karşılaştırmalı model temelinde; demografik verilerin (bağımsız değişken) kişilik, duygusal tükenmişlik ve yaşam doymu ölçeklerinde (bağımlı değişken) anlamlı bir varyans farklılığı oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Ayrıca, kategorik hale getirilen duygusal tükenmişlikteki değişimler doğrultusunda yaşam doymu ortalamalarında anlamlı varyans değişimi olup olmadığı analiz edilecektir. Regresyon analizi ile kişilik, demografik değişkenlerin tükenmişlik ve yaşam doymundaki varyansın ne kadarını açıkladığı araştırılacaktır. Yaşam doymu ve tükenmişlik için regresyon eğrisini oluşturan değişkenler belirlenecektir.

### **2.2. Ölçekler**

Veri toplama sürecinde, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları, Dyne vd. tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ile (Dyne, Soen ve Botero, 2003) duygusal tükenmişlik düzeyleri Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen duygusal tükenmişlik ölçeği ile (Maslach ve Jackson, 1981) ve iş doymuları Minnesota İş Doyum Ölçeği ile ölçülmüştür.

### **2.3. İşlem**

Bu çalışmanın yapılması ve yayımlanmasına ilişkin işletmenin ilgili kurullarından gereken izinler alınmıştır. Veri toplanmadan önce konu uzmanlarınca, ölçeklerin çevirileri kontrol edilmiş, yalnızca örgütsel sessizlik ölçeğinde bazı çeviri ve anlam hataları bulunmuştur. Ölçekler konu uzmanlarınca düzeltilerek uygun hale getirilmiştir. Daha sonra çalışmanın uygulandığı işletmedeki insan kaynakları yöneticileriyle görüşülmüş ve ölçeklerin nasıl uygulanması gerektiği ve gizlilik konusunda bilgi verilmiştir.

## **3. BULGULAR**

İşgörenlerin örgütsel sessizlik, duygusal tükenmişlik ve iş tatmini tutumları arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti korelasyon analizleri ile işgörenlerin sessizlik davranışındaki varyansın, tükenmişlik ve iş tatmini değişkenleri ile ne kadarının açıklandığı regresyon analizi ile araştırılmış, ayrıca duygusal tükenmişliğin sessizlik ve iş tatmininin nasıl biçimlendiği ya da aracılık ettiği ortaya koyulmuştur. Varyans analizi ile kategorik iş doymu ve duygusal tükenmişlik puanlarındaki değişim olduğunda ne ölçüde örgütsel sessizlik puanlarında değişim gözlemlendiği incelenmiştir. Ayrıca demografik verilerdeki değişim ile örgütsel sessizlik, duygusal tükenme ve iş doymu puanlarında gözlemlenen değişimler tartışılmıştır.

## **4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu bölümde verilerin analizi neticesinde işgörenlerin; örgütsel sessizlik, iş doymu ve tükenmişlik tutumlarına ilişkin bulgular tartışılacaktır. Milliken ve Morrison işe ilişkin problemler ya da işe ilişkin konular hakkında konuşmanın pek çok riski olduğunu kabul etmekle beraber, sessiz kalmanın da bireyler açısından bir dizi olumsuz sonuçları olabileceğini ifade etmektedir. Bunun yanında, zaman içerisinde bireylerin kendisini örgüte katkı sağlayamayan ve yetersiz olduğu hissine sahip olabileceği, iş tatmininin düşebileceği, işgücü devir oranlarının artabileceği gibi pek çok bireysel sonucun da ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır (Milliken ve Morrison, 2003:1563). Bu sonuçlar iş gören sessizliği ile iş tatmin ve tükenmişlik düzeyleri ilişkisi bağlamında örneklem üzerinde tartışılmıştır.

Örgütsel sessizliğin bir iletişim sorunu olarak çözülmesi Şimşek (2011) tarafından önerilen örgütlerde bireyi temel alan "olumlu örgütsel iletişim yaklaşımının" yaşama geçirilmesiyle gerçekleşebilir. Bireye değer veren, güçlendiren ve örgütsel iletişim pratiklerini iyileştirmeye dayanan bu yaklaşımla yalnızca

örgütsel sessizlik sorunu değil, örgütün bağlılık, performans, adalet, iş doyumunu gibi diğer dinamiklerinde de başarı sağlanacağı düşünülmektedir. Özellikle yöneticiler örgütsel iletişim konusunda bilinçli olup, işgörenlere her boyutta gerekli bilgi desteğini sağlar ve geribildirimde bulunur, olumlu bir iletişim iklimi ve kültürü yaratırsa çalışanların görüşlerini bildirmekten çekincekleri ya da görüşlerini bilerek sakınacakları dış koşullar önemli ölçüde ortadan kaldırılmış olacaktır. İletişim; savunma reflekslerini yıkarak yılgınlık, boşvermişlik, geçiştirme ve sorunları ciddiye almama, sessiz kalma gibi sorunları çözebilecektir. Bireyleri konuşmaya ve bireylerarası ilişkileri geliştirerek samimi, güvenli, yapıcı olmaya itecektir (Williams ve Eggland, 1991).

#### **KAYNAKÇA**

- Akgüç, O.M. (2011). Özel güvenlik görevlilerinin iş doyumunu ve motivasyonlarıyla tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Akıncı, Z. B. (1998). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. İstanbul: İletişim.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 131-148.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, 77-97.
- Aşık, N.A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. Türk İdare Dergisi, 467, 31-51.
- Brickman, P. & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and the good society. In M.H. Appley (Ed). Adaptation-level theory: A symposium . Academic Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., ve Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Carrière, J., Bourque, O. C., & Bonaccio, S. (2007). The role of communication satisfaction as a mediator between an organization's internal communication systems and two job outcomes: Job satisfaction and organizational commitment. ASAC 2007, pp.60-75. [http://libra.acadiau.ca/library/ASAC/v28/05/05\\_60.pdf](http://libra.acadiau.ca/library/ASAC/v28/05/05_60.pdf). (Erişim: 14.05.2010)
- Cummins, R. A. (2003). Normative life satisfaction: Measurement issues and a homostatic model. Social Indicators Research, 64, 225-256.
- Çakıcı, A. (2007) Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- Dyne, L. V., Soon, A., ve Botero, I. C. (2003)., "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 1359-1392.
- Frankl, E. V. (1999). Duyulmayan anlam çığılığı: Psikoterapi ve humanizm. (Çev. S. Budak). Ankara: Öteki Psikoloji Dizisi.
- Keser, A. (2005). Çalışma yaşamı ile yaşam doyumunu ilişkisine teorik bakış. İktisat Fakültesi Mecmuası, (Prof. Dr. Toker Dereliye Armağan Özel Sayısı), İstanbul, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 55 (1), 898-913.
- Konak, E., 1997, Örgüt kültürü ve motivasyon teorilerinin uyumlaştırılması ve arçelik buzdolabı işletmesi örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Maslach, C., ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behavior, 2(2), .99-113.
- Meier, S. T. (1983). Toward a theory of burnout. human relations. 36(10), 899-910.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003)., "Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations", Journal of Management Studies, 40 (6),1564-1568.
- Miner, J. B. (1992). Industrial/Organizational Psychology, McGraw Hill.
- Morrison E.W. ve Milliken F.J. (2000)., Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. The Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). Understanding performance appraisal: social, organizational and goal based perspectives, Ch.4. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Pedrabissi, Rollan ve Santinello. Stress and burnout among teacher's in italy and france. The Journal of Psychology, 127(5), 529-537.
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: summary and future research. Human Relations, 35, 283-305. Pinder, C.C., 1998, Work motivation in organizational behavior, Upper Saddle River, N J: Prentice-Hall.
- Pinder, C.C. (1998). Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, N J: Prentice-Hall.
- Pines, A.M. ve Nunes, R. (2003). The relationship between career and couple burnout: Implications for career and couple counseling. Journal of Employment Counseling, 40 (2), 50-64.

- Serinkan, C., Barutçu, E. (2006). Şirket yöneticilerinin motivasyon ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma. 4.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, 241-254.
- Silah, M. (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, E. (2011). Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri . Basılmamış doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, E. (2012). Social learning. Encyclopedia of the Sciences of Learning. Part 19, 3107-3109, DOI: 10.1007/978-1-4419-1428-6\_374 .
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Erdönmez, C. (2005). İşletme becerileri grup çalışması. Ankara: Nobel.
- Tüzmen, İ. (1992).Etken iletişim modeli (Yöneticiler için). Ankara: MPM Yayınları.
- Vella-Brodrick, D. A., Park, N., & Peterson, C. (2009). Three ways to be happy: Pleasure, engagement, and meaning- findings from Australian and US samples. Social Indicators Research, 90, 165-17.
- Vural, B. A. & Coşkun, G. (2007). Örgüt kültürü. Ankara: Nobel.
- Williams, J. W. & Eggland, S. A. (1991). Örgütlerde iletişim. (Çev.Y. Büyükerşen, Ş. Öz-Alp, H. Seçim & A.A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları (No: 628).