

Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Relationship of Burnout and Organization Silence: A Study at Hotel Businesses)

Mustafa YILDIRIM ^a

^aAlanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Alanya, Türkiye. mustafa.yildirim@alanya.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik Örgütsel sessizlik Otel işletmeleri Gönderme Tarihi 2 Kasım 2018 Revizyon Tarihi 28 Şubat 2019 Kabul Tarihi 8 Mart 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu araştırma, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini ve örgütsel sessizlik tutumlarını saptamak, tükenmişliğin sessizlik üzerindeki etkisinin yönü ve düzeyini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yöntem – Nedensel ilişki tasarımına dayanan araştırma modelindeki hipotezleri test etmek amacıyla, Antalya'nın Belek turizm bölgesinde bir saha çalışması yürütülmüştür. Saha araştırmasında, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından toplanan anketlerin 374'ü değerlendirilmeye alınmıştır. Bulgular – Yapılan analizler sonucu, çalışanların tükenmişlik durumu düşük düzeyde tespit edilirken, örgütsel sessizlik tutumlarının ise görece orta düzeye yakın olduğu belirlenmiştir. Araştırma amacı çerçevesinde gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre; tükenmişliğin, örgütsel sessizlik boyutlarından olan kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizliğin yordanmasında anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel çıkarları gözetmek ve örgüt lehine sessiz kalmak suretiyle bir tür özgecilik tutumu olarak tanımlanan korunmacı sessizliğin açıklanmasında ise tükenmişliğin anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Tartışma – Tükenmişliğin işgörenlerin sessiz kalma tutumlarına olan olası etkilerinin yönü ve düzeyinin belirlendiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar, kavramsal ve kuramsal çerçeveye tartışılmış; gelecek araştırmalar ve uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Burnout Organization silence Hotel businesses Received 2 November 2018 Revised 28 February 2019 Accepted 8 March 2019 Article Classification: Research Article	Purpose – This study was performed to determine levels of burnout and attitudes of organization silence of employees and direction and level of burnout on the organization silence. Design/methodology/approach – A field study was carried out in Belek tourism region of Antalya to test hypotheses in the study model based on casual relationship design. 374 of questionnaires collected from employees of five-star hotel businesses were assessed in the field study. Findings – As a result of analyses, while level of burnout of the employees was found as low, it was determined that attitude of organization silence was close to relative medium level. In the results of regression analysis carried out for the purpose of the study, it was determined that burnout had a significant effect on predicting acquiescent silence and defensive silence, being the aspects of organization silence. While explaining the pro-social silence defined as such an altruism attitude by keeping silent in favor of the organization and paying regard to the organizational interest, it was found out that burnout did not have a significant effect. Discussion – Results obtained in this study that direction and level of possible effects of burnout on attitudes of silence of employees was determined were discussed in conceptual and theoretical sense and recommendations were presented for the future studies and practitioners.

1. Giriş

Değişen ve dönüşen çalışma koşullarında, bireylerin iş stresinin artması, fiziksel yorgunluğa ek olarak psikolojik yıpranmışlığın eklenmesi, işe yönelik tükenmişlik halinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Bu durum özellikle duygusal emeğin yoğun olduğu hizmet sektöründe daha yaygın görülebilmektedir (Maslach & Jackson, 1981; Zhang & Zhu, 2008). Yapılan çalışmalara göre

Önerilen Atf/ Suggested Citation:

Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 358-371.

tükenmişlik gerek bireysel gerekse de örgütsel birçok farklı etkenden dolayı meydana gelebilmektedir. Çeşitli demografik ya da kişilik özellikleri bireylerin tükenmişlik düzeylerinde etkili olabildiği gibi (Greenglass & Burke, 1988; Friedman, 1991; Kelly, 1994; Brewer & Shapard, 2004; Swider & Zimmerman, 2010; McCormack & Cotter, 2013); yönetim anlayışı, liderlik stilleri, örgüt içindeki çatışma, iş yükü, iş tatmini, çalışma koşulları, rol belirsizliği, çalışma süresi ve benzeri örgütsel ve işe dair nedenler de tükenmişliğe yol açabilmektedir (Janssen, De Jonge & Bakker, 1999; Kalliath & Morris, 2002; Brewer & Clippard, 2002; Evers, Brouwers & Tomic, 2002; Houkes vd., 2003; Kim & Stoner, 2008; Griffin vd. 2010). Hangi nedenle olursa olsun, ortaya çıkan tükenmişliğin, örgütsel ve bireysel düzeyde bir takım olumsuz sonuçları söz konusudur. Çeşitli araştırmalara göre, tükenmişlik, performansı olumsuz etkilerken (Wright & Cropanzano, 1998; Chen & Kao, 2012); çalışanların örgütsel uyumsuzluk yaşamalarına yol açarak, örgütsel bağlılıklarını da düşürebilmektedir (Lee & Ashforth, 1996; Budak & Sürgevil, 2005).

Bireylerin iş süreçlerine olan katılımlarını olumsuz etkileyen tükenmişliğin sonuçlarından birinin de örgütsel sessizlik olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışma yaşamındaki çeşitli alanlarda bireylerin katılım göstermemesi, sorunların dile getirilmemesi, örgütsel ve bireysel performansı etkileyebilecek çözüm önerilerini yönetimle paylaşmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Milliken & Morrison, 2003). Literatürde örgütsel sessizliğin; adalet, iş koşulları, yönetim anlayışı, alt-üst ilişkileri, kültür gibi nedenlerden kaynaklandığı vurgulanmakta (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Huang vd. 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008; Öztürk & Cevher, 2016); işin ve örgütsel özelliklerin sessizlik üzerindeki etkisine dikkat çekilmektedir. Ortaya çıkan sessizlik halinin ise gerek bireysel anlamda performans, gerekse de örgüt kültürü ve iklimi gibi örgütün genelini ilgilendiren kolektif sonuçlara yol açması söz konusudur (Tayfun & Çatır 2013; Yalçınsoy & Zincirkıran, 2016). Örgütsel sessizliğin öncüllerinden birinin de tükenmişlik olduğu düşünülmektedir. Öyle ki kuramsal anlamda her iki olgu arasındaki ilişkiye dikkat çeken araştırmalarda, bu ilişki çeşitli sosyal teorilerle çerçevelenmiş ve tükenmişlik yaşayan işgörenlerin, örgütsel sessizliğe evrilen bir durumla karşılaşabilecekleri belirtilmiştir (Aktaş & Şimşek, 2015). Bu noktada temel görüş, tükenmişlik yaşayan bireylerin; işe dair ilgisiz kalacağı, örgütsel yaşama yabancılaşacağı, nitekim görüş ve önerilerini açıklamayı da yararsız göreceği varsayımına dayanmaktadır. Bu da esasen örgütsel sessizliği ima eden bir sürecin betimlemesidir.

Her iki konu arasındaki teorik varsayımlar çerçevesinde yapılan çeşitli çalışmalar olsa da (Aktaş & Şimşek, 2015), görgül araştırmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Bu araştırmada, tükenmişlik düzeyi yüksek çalışanların; iş ve işle ilgili durum ve süreçlerden kendini yalıtacağı, uzaklaşacağı ve sorumluluk alanına giren sorunlarda dâhi müdahil olmayacağı ve nitekim örgütsel alanda sessiz kalma tutumları göstereceği varsayımından hareket edilmiş; böylelikle iki olgu arasındaki nedensel ilişkiyi tespit etmek ve bu ilişkinin düzeyi ve yönünü saptamak amaçlanmıştır. Bu amaçla, bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Saha araştırması için emek-yoğun çalışma koşullarının baskın olduğu ve tükenmişliğin görece yüksek olması beklenen (Pelit & Türkmen, 2008) turizm sektörü tercih edilmiş ve veri toplama süreci Antalya'nın Belek turizm bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarının, literatürde dikkat çekilen ancak görgül olarak yeteri düzeyde belirlenmemiş tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki nedensel ilişkileri tespit ederek, ilgili alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan, emek yoğun bir üretim yapısına sahip otel işletmeleri açısından işlevsel bazı önerilerin getirilmesi araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

2. Literatür

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Örgütsel Bağlamı

Tükenmişlik kavramı, ilk kez Freudenberger tarafından 1974 yılında bireylerin yoğun iş temposu karşısında duydukları başarısızlık, isteksizlik ve enerji kaybı sebebiyle bireysel bir yıpranma ya da tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974). Bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda yaşadıkları olumsuz bir durumu ifade eden kavram, genel olarak kronik iş stresi, yıpranma ve iş süreçlerinde yaşanan hayal kırıklıkları ile ilişkilendirilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Maslach, 2003). Tükenmişlik, düşük moral seviyesi, yüksek stres ve depresyon haliyle benzer özelliklere sahiptir. Bu ve benzeri sağlık sorunları, tükenmişlik sendromuna eşlik edebilmektedir (McCormack ve Cotter, 2013). Tükenmişliğin, özellikle hizmet sektöründe daha yoğun yaşanması beklenmektedir (Hülshager vd., 2013). Öyle ki işgören-müşteri etkileşimi, çoğunlukla, müşterilerin psikolojik, sosyal ya da fiziksel bazı sorunları etrafında

toplanmıştır. Bu sorunların çözümünde, yüksek performansın gerekli olması, çalışanların sorumluluklarını da artırmakta ancak bu sorumluluk öfke, utanç, korku ya da umutsuzluk gibi sorunlara yol açmaktadır. Bu olumsuz duygular tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalarda üç tür tükenmişlik boyutu üzerinde durulmuştur. Bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş boyutlarıdır (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Brewer ve Shapard, 2004).

Duygusal tükenme, yoğun iş süreçlerinde yaşanan stres, kaygı, yorgunluk gibi hislerden sonra, bireyin işe olan konsantrasyonunun düşmesi ve umutsuzluğa kapılmasını ifade eder. İşe ve müşteriye karşı alaycı ve olumsuz duygulara kapılmak da duygusal tükenmenin bir önemli bir belirtisidir (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Maslach & Leiter, 2008). Duygusal tükenme, bireyin yaptığı işin gerektirdiği duygusal durumla olan uyumsuzluğundan ya da bu duyguları sergilerken psikolojik olarak yıpranmasından da kaynaklanmaktadır (Grandey, 2003). Özellikle örgütsel alanda stres düzeyinin yüksek olması, duygusal tükenmişliğin ortaya çıkmasında önemli bir etkidir (Gaines ve Jermier, 1983). Ayrıca kötü niyetli yönetim stilleri de bireylerin yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşamasını tetikleyen bir faktör olarak gösterilmektedir (Tepper, 2000; Wu ve Hu, 2009; Chi ve Liang, 2013). Çalışanların kişilik haklarına fiziksel ya da psikolojik saldırı şeklinde ortaya çıkabilen kötü niyetli yönetim, onların özsaygılarını ve özgüvenlerini yıpratırken, duygusal anlamda bir çöküşe de yol açabilmektedir (Harvey vd., 2007). Nitekim kötü niyetli tutum ve davranışlara maruz kalan işgörenler, kendilerini korumak ve bu kötü niyetli yönetim istismarına bir tür karşılık olarak, işe yönelik özgün çabalarını azaltabilirler (Aryee vd. 2008). Yapılan bir araştırma sonucuna göre de liderlik stilleri ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada fiziksel ve sosyal çevreden kaynaklanan stres ile rol belirsizliğinin duygusal tükenme düzeyi ile anlamlı şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Stordeur, D'hoore ve Vandenberghe, 2001). Ayrıca işin ve işle ilgili olumsuzlukların, bireyin özel hayatında da gündemde olması, duygusal tükenmeyi artıracığı düşünülmektedir (Sonnetag, Kuttler ve Fritz, 2010). Grandey (2003) yapmış olduğu çalışmada, duygusal tükenmenin iş tatmini ile negatif, derinden ve yüzeysel rol yapma davranışları ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir çalışmada da tükenmişliğin iş tatmini ile negatif, yüzeysel iş yapma davranışlarıyla pozitif bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir (Hülshager vd., 2013). Genel olarak, duygusal tükenmenin işin yapısı, yönetim yaklaşımları ve performans kriterleri gibi nedenlerle ortaya çıktığı söylenebilir.

Tükenmişliğin ikinci boyut olan duyarsızlaşma bireyin kişiler arası ilişkilerinde soğuk, küstah ya da aşırı derecede, işin gereklerinden ve gerçeklerinden kopmuş olmayı ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Düşük performans gösterme, işe ya da müşteriye karşı soğuk tutumlar sergileme ve sorunları umursamama duyarsızlaşmanın başlıca belirtileri olarak gösterilmektedir (Hannigan vd. 2000). Duyarsızlaşma yaşayan bireyler, çalışma arkadaşlarına ya da müşterilere karşı sıradan bir nesne gibi davranır, alaycı tutumlar takınabilir ve sapma türü tutumlar sergileyebilir (Shih, vd. 2013). Ayrıca depresyon ya da işte yaşanan kaygı, stres, öfke gibi hisler; duygusal tükenmenin ortaya çıkmasında olduğu kadar duyarsızlaşmayı da etkileyebilmektedir (Mitchell ve Hastings, 2001; Simbula ve Guglieimi, 2010). Yapılan bir araştırma sonucuna göre, depresyon ve öfke duygularının duyarsızlaşma ile pozitif bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Rose vd. 2004). Diğer bir çalışmaya göre rol belirsizliği, rol çatışması, duygusal uyumsuzluk, algılanan iş yükü gibi değişkenlerle pozitif bir ilişkiye sahip olan duyarsızlaşmanın; özerklik, ödül dağılımında adalet, iş tatmini ve kişisel başarı gibi durumlarla ise negatif bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır (Shih vd. 2013).

Tükenmişliğin üçüncü boyutu ise kişisel başarıda düşüştür. Bireyin, iş performansına ilişkin olumsuz benlik değerlendirmesi, kişisel başarıda tükenmişliğin bir belirtisidir (Evers, Brouwers & Tomic, 2002). Yorgunluk ya da duyarsızlaşmayı da ortaya çıkarabilen, kronikleşmiş ve yüksek performans gerektiren çalışma koşulları bireyin işe dair etkinlik motivasyonunu azaltmakta; kişisel başarıda düşüklük algısı yaşanabilmektedir. Bununla birlikte yapılan işin, gerek işgören gerekse de çalışanın bizzat kendisi tarafından önemsiz görülmesi de bu başarısızlık hissini artırabilmektedir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Sonuçta birey kendini yetersiz, hatta çabasını gereksiz olarak görmeye başlamakta ve işe ilişkin mevcut sorumluluklarını yerine getirmeyip, performansını da düşürebilmektedir (Aryee vd. 2008). Yapılan bir çalışmaya göre iş tatmininin, kişisel başarı hissini yüksek olmasında önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir (Ramirez vd. 1996). Genel olarak değerlendirildiğinde üç farklı boyutta ortaya çıkabilen

tükenmişliğin, iş koşulları ve örgütsel özelliklerden kaynaklı farklı nedenleri olduğu; bireysel, sosyal ve örgütsel pek çok olumsuz sonuca yol açabildiği görülmektedir. Bu sonuçlardan birinin de örgütsel sessizlik olduğu düşünülmektedir.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik 1980'li yıllardan itibaren örgütsel davranış çalışmalarının önemli konularından biri haline gelmiştir. Öncül araştırmalarda adalet teorisi bağlamında ele alınan sessizlik (Bagheri, Zarei & Aeen, 2012), ilk tanımlarda "sadakat" kavramıyla ilişkilendirilmiş ve sorun, şikâyet ya da endişelerin dile getirilmemesi, diğer bir ifadeyle bireylerin "sessiz" olması; örgütte her şeyin yolunda olduğuna yönelik olumlu bir işaret olarak değerlendirilmiştir (Shojaie, Matin & Barani, 2011). Ancak sonraki çalışmalarda sessizlik, örgütsel yaşam için olumsuz bir belirti olarak kabul görmüş; olgunun neden ve sonuçları tartışmaya açılmıştır. Örgütsel sessizlik, örgüt içindeki iş süreçlerinde, yönetim karar ve uygulamalarında çalışanların katılım göstermemesi, görüş ve önerilerini bildirmemesi şeklinde kavramsallaştırılmaktadır (Dyne, vd., 2003). Bu haliyle sessizlik, örgütün çeşitli problemlerine karşı bireylerin bir tür tepkisizlik ve duyarsızlık tutumu sergilemesidir (Henriksen & Dayton, 2006). Piderit ve Ashford'a (2003) göre bireyler; iş ve işle ilgili doğrudan ya da dolaylı çeşitli konulardaki görüş ve önerilerini, kaygı, korku veya çaresizlik duymaları halinde açıklamaktan çekinmekte; zamanla bu kaçınma, bilinçli bir sessizlik haline evrilmektedir.

Bu kaygı, korku ve çekinme halinin ve sonrasında ortaya çıkarak yerleşik bir tutum haline dönüşen sessizliğin, örgütsel ve bireysel çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örneğin alt-üst ilişkilerinin katı hiyerarşik bir yapıda olması çalışanların sessiz kalmalarına yol açabilmektedir. Ancak sessizlik, esasen örgütsel yapının karakterinden daha farklı ve derin nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Özellikle yanlışların dile getirilmesi, hatalara dikkat çekilmesi, etik olmayan karar ve uygulamalara itiraz edilmesi neticesinde bireyin; örgüt içinde dışlanacağı, yalnızlaşacağı, uyum sorunlarıyla karşılaşacağı hatta işten ayrılma durumunda kalacağına yönelik inançları sessizliğin temel nedenleridir. Ayrıca iş yaşamında çatışma yaşamamak ve benzeri olumsuzluklara maruz kalmamak sessiz kalma eğilimini tetiklemektedir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008). Bireylerin, etik dışı uygulamalarla ilgili olarak eleştiri getirmesi, yöneticilere görüş bildirmesi neticesinde yaptırma maruz kalacağı kaygısı da sessizliğe neden olabilmektedir (Morrison & Milliken, 2003). Bu bakımdan çalışan, gerek örgütsel aidiyet ve uyum gerekse de itiraz, görüş ve önerilerinin dikkate alınmayacağı kaygısıyla sessiz kalmaya başlar ve bu seçim mevcut örgütsel işleyişin devamı için kanıksanmış ve zamanla meşrulaşmış bir tutum haline gelebilir. Bu da örgüt kültürü için dikkat edilmesi gereken bir konudur. Zira örgütsel sessizlik, hâlihazırda çalışmakta olan işgörenler tarafından paylaşılan, onaylı ve kolektif bir tutum iken, örgüte dâhil olan yeni çalışanların da tutumlarında belirleyici hale gelen bir örgütsel kültüre dönüşebilir. Dolayısıyla sessiz kalmayı kanıksama ve meşrulaştırma süreci, mevcut çalışanlarla ilgili olduğu kadar örgüte yeni katılacak işgörenleri de ilgilendirmekte ve olumsuz bir kültürün de habercisi olabilmektedir.

Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizliğin en önemli sonucu, örgütsel ilerleme ve gelişmeyi olumsuz etkilenmesi, örgüt içindeki birlikteliğe zarar vermesidir. Çünkü sessizliğin doğal sonucu iletişimin azalmasıdır ki bu da örgüt içindeki iletişim kalitesinde düşüşe yol açabilmektedir. Öte yandan iletişim her şeyden önce tarafların karşılıklı güvenini gerektirir. Bu güven ise, iletişimde aktarılan bilgilerin, tarafların yararına olacağı, en azından zararına olmayacağı varsayımına dayanmaktadır. Ancak bireyler kendi deneyimleri ya da iş ortamındaki izlenimleriyle sessiz kalmanın kendi yararına olacağını düşünebilir. Sessizlik hali ise, örgütsel işleyişin sürekliliği için gerekli iletişimin azalması ve nitekim durmasına neden olabilir (Bagheri, Zarei & Aeen, 2012). Yöneticilerin tutumları da sessizliğe yol açabilmektedir. Astlardan gelen bilgi, görüş ve önerilerin dikkate alınmaması, işle ilgili düşüncelerin eleştiri olarak algılanması ve yönetime karşı olumsuz tutumların bir göstergesi şeklinde görülmesi, yöneticilerin bu görüşlere karşı duyarsız kalmasına neden olurken, çalışanlar zamanla sessizleşebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Pinder ve Harlos (2001) ise örgütsel sessizliği, olumlu ve olumsuz yönlerini bir arada inceleyerek işlevsel bir bakışla konuyu ele almıştır. Bu görüşe göre sessizlik, inanları birbirinden uzaklaştırırken bir araya da getirebilmekte; sosyal ilişkilere zarar verirken mevcut olumsuzlukları da giderebilmekte; bilgi akışını olumsuz etkilediği gibi bilgi de sağlayabilmekte; düşünce yoksunluğunun belirtisi olduğu gibi derin düşünmenin de bir işareti olabilmekte; karar ve uygulamaların onayı olduğu kadar muhalif tavır ve tutumların bir yansıması da olabilmektedir.

Literatürde örgütsel sessizlik davranışları üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; kabul edilmiş sessizlik, korunmacı sessizlik ve örgüt yararına olan korunmacı sessizliktir. Kabul edilmiş sessizlikte işgören mevcut örgütsel işleyişi kanıksamıştır. Hatalı gördüğü durumlar, olaylar ya da kararlar üzerine yönetime geri bildirimde bulunmaz, aksine koşulsuz bir itaat söz konusudur. Bireyin, kendi fikirlerinin örgütsel boyutta bir fark yaratamayacağına yönelik kanıları, kabul edilmiş sessizliğin temel nedenidir. Eş deyişle birey, gerekli olan değişimin kişisel girişimlerle sağlanamayacağına inanır ve bu inanç yerleşik hale gelerek, yanlışların kabul edilip görmezden gelinmesine ve bu yanlışlara karşı duyarsız kalınmasına yol açar (Dyne vd. 2003). İkinci boyut olan savunma amaçlı sessizliğin temelinde ise korku hissi vardır. Korku; işle ilgili bilgi, görüş, uyarı ve itirazlarda yönetimin olumsuz geri bildirimlerde bulunacağına dair inançtan kaynaklanır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre konuşmayı tehlikeli veya gereksiz gören çalışanların bu tutumları, korunma amaçlı sessizlik iklimine yol açmaktadır. Bireyin örgüt içindeki mevcut konumunu ve işini korumak, olası dışlanma, uyarılma, küçük düşürülme gibi olumsuzluklardan sakınmak için korunma amaçlı sessizliği tercih ettiği, bu bakımdan kabullenilmiş sessizlikten farklı olduğu belirtilmektedir (Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013). Bu yüzden korunmacı sessizliğin, bilgilerin açığa çıkması halinde ortaya çıkabilecek sorunlarla karşılaşmamak için sergilendiği söylenebilir. Dolayısıyla bireyin kendi çıkarlarını korumak güdüsüyle gösterdiği proaktif bir tutumdur (Perkins, 2014). Örgütsel sessizliğin son boyutu ise korunmacı sessizliktir. Korunmacı sessizlik, örgüt dışı aktörlere çıkar sağlayan, örgüt için ise zarara neden olabilen işle ilgili bilgi, fikir ya da görüşleri saklamak olarak tanımlanmakta ve örgütsel vatandaşlığın özgecilik yaklaşımıyla ilişkilendirilmektedir (Dyne vd. 2003). Öyle ki bireyin örgütün hak ve çıkarlarını korumak için fedakârlıkta bulunması olarak tanımlanan özgecilik (Smith vd. 1983), diğer sessizlik boyutlarından farklı olarak prososyal bir tutum olma özelliğine sahiptir. Örgütün birliği ve istikrarını düşünen bireyler, örgütü olumsuz etkileyebilecek bilgileri gizleyerek yararlı olmaya çalışmakta ve korunmacı bir sessizliğe bürünebilmektedir (Rhee vd. 2014).

2.3. Tükenmişlik-Örgütsel Sessizlik İlişkisi ve Araştırma Hipotezleri

Bu araştırmanın temel problemi tükenmişliğin örgütsel sessizlik üzerindeki olası etkisinin türü ve düzeyi nedir sorusu oluşturmaktadır. İki olgu arasındaki olası ilişki örüntüsünü açıklayan çeşitli sosyal teoriler söz konusudur. Bunlardan biri Vroom'un Bekleyiş Teorisi ile Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi'dir. Her iki teoriye göre de, insan davranışları belirli beklentiler çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Beklenen sonuçlara ulaşılabileceğine yönelik belirgin bir umut var ise, bireyler herhangi bir tutum ya da davranış gösterme eğilimindedir. Eğer aksi durum söz konusuysa, bu davranışlardan kaçınma ortaya çıkacaktır (Çakıcı, 2007). Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin Duygusal Olaylar Teorisi ile de açıklanabileceği düşünülmektedir. Weiss ve Cropanzano'nun (1996) teorisine göre, insan davranışları gündelik yaşamın durumsal bağlamına göre biçimlenebilmektedir. Örgüt yaşamında karşılaşılan olumsuz olaylar veya deneyimler, çalışanların duygu durumlarını etkileyerek, iş tutumlarına yansımaktadır. Hayal kırıklıkları, beklentilerin karşılanmaması, alt-üst ilişkilerindeki ya da çalışma arkadaşları arasındaki çatışmalar gibi örgütsel yaşamdaki duygu durumunu bozan olaylar, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar sergilemesine yol açabilmektedir (Brown & Cregan, 2008).

Nitekim bu teorik varsayımlar ve her iki konunun öncül ve sonuçlarını içeren kavramsal çerçeve bağlamında değerlendirildiğinde, örgütsel yaşamdaki sessizliğin temel belirleyicilerinden birinin de, çalışanları psiko-sosyal açıdan etkileyen tükenmişliğin olduğu düşünülmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere, tükenmişlik hissi, örgütsel ve bireysel faktörlerin yol açtığı ve çalışanların performanslarını olumsuz etkileyebilen bir durumdur (Parker & Kulik, 1995; Moon & Hur, 2011). Yönetimsel tutumlar, örgütsel karar ve uygulamalar, işyerindeki genel çalışma iklimi veya adaletsizlik tükenmişlik hissine yol açabilmektedir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Ducharme, Knudsen & Roman, 2007; Pelit & Bozdoğan, 2014). Nitekim bu durum örgütsel sessizlik gibi doğrudan örgüt ile ilgili olumsuzluklara da neden olabilmektedir. Çünkü yapılan iş ve örgütsel yapıdan bilişsel ve duyuşsal anlamda uzaklaşmaya yol açan tükenmişlik, performansın düşmesine, işe devamsızlığa ya da işten ayrılma niyetine yol açabildiği (Schaufeli & Bakker, 2004; Jourdain & Chênevert, 2010) gibi, bireylerin duygu durumunu etkileyeceği için, işle ilgili görüş ve önerilerin de dile getirilmemesi, olumsuz durum ve süreçlere kayıtsız kalınması ve umursanmaması sonuçlarına da neden olabilecektir. Ancak kişisel başarı algısı yüksek, duygusal anlamda beklentileri karşılanmış, çevresine karşı duyarlılığı güçlü olan bireylerin ise örgütsel süreçlere aktif ve pozitif katılım göstermesi beklenmektedir. Yine kişisel başarı algısı yüksek bireylerin, örgütsel aidiyeti yüksek

olacağı için özgeci tutumlar sergileyeceği, dolayısıyla korumacı sessizlik içinde olacağı söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

- H₁. Duygusal tükenmişliğin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H₂. Duyarsızlaşmanın kabullenici sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H₃. Kişisel başarının kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H₄. Duygusal tükenmişliğin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H₅. Duyarsızlaşmanın kabullenici sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H₆. Kişisel başarının kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H₇. Duygusal tükenmişliğin korumacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H₈. Duyarsızlaşmanın korumacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H₉. Kişisel başarının korumacı sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

3. Araştırma Yöntemi

Araştırma nicel araştırma desenlerinden nedensel ilişki tasarımı çerçevesinde yapılmıştır. Nedensel ilişki tasarımında, olgular arasında nedensellik ilişkisi aranmakta ve bağımsız değişkenin (*tükenmişlik*) bağımlı değişken (*örgütsel sessizlik*) üzerindeki yordayıcı etkisinin tespiti amaçlanmaktadır (Erdoğan, 2007). Bu kapsamda araştırmada öncelikle, çalışanların farklı boyutlarda ortaya çıkabilen tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeyleri tespit edilmiş; sonrasında boyutlar arasındaki ilişkileri saptamak için korelasyon analizi, araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verileri, her iki konuyu ölçmek için tasarlanmış ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda Antalya'nın Belek bölgesinde bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Belek'te beş yıldız statüsünde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki saha çalışması, 2017 yılında Haziran ve Eylül ayları arasında yürütülmüş ve bu süreçte toplam 500 adet anket dağıtılmıştır. Geri dönüşü sağlanan 423 anketten 374'ü araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu sayı, Krejcie ve Morgan (1970) tarafından 100.000 ve üzeri evren için yeterli örneklem büyüklüğü olarak belirtilen 384 örneklem sayısına yakın bir kütleden oluşmaktadır (Ural & Kılıç, 2011). Bu bakımdan ulaşılan anket sayısının evreni temsil ettiği ifade edilebilir.

Tükenmişlik düzeylerini belirlemek üzere Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, 22 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkiye'deki uyarlaması Ergin (1992) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek alt boyutları, ilgili literatürde ifade edilen duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdan oluşmaktadır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ifadeleri olumsuz iken, kişisel başarı boyutu ifadeleri olumludur. Bu bakımdan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarının yüksek, kişisel başarı boyutunun ise düşük olması tükenmişliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek beşli likert seçenekleriyle (0 puan hiç bir zaman, 1 puan nadiren, 2 puan bazen, 3 puan çoğu zaman, 4 puan her zaman) tasarlanmıştır. Ulaşılan sonuçların yorumlanmasında 0-0.79 arası çok düşük, 0.80-1.59 arası düşük, 1.60-2.39 arası orta, 2.40-3,19 arası yüksek ve 3.20-4 arası çok yüksek şeklinde değerlendirilmiştir.

Tükenmişlik ölçeğinden elde edilen verilerle yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin, önceki araştırmalarla benzer şekilde üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmüştür (Kaiser-Mayer Olkin=0,783). Duygusal tükenmişlik boyutu* 5 (**işimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum; iş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum vs.*), duyarsızlaşma boyutu* 5 (**işim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum; bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim vs.*), kişisel başarıda düşüş boyutu* 7 (*bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim; çok şeyler yapabilecek güçteyim*) maddeden oluşmaktadır. Beş madde ise, faktör yükleri düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Açıklanan toplam varyans %54,598'dir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik ($\alpha=0,775$ /açıklanan varyans:%16,007), duyarsızlaşma ($\alpha=0,744$ /açıklanan varyans:%16,254) ve kişisel başarıda düşüş ($\alpha=0,863$ /açıklanan varyans:%22,697) boyutlarının cronbach's alpha değerlerinin nicel araştırmalar için belirtilen güven aralığında (Büyüköztürk, 2012) olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, Taşkiran (2010) tarafından Türkiye bağlamında geçerlilik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirilen ve yerli araştırmalarda (Aktaş & Şimşek, 2015) kullanılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek her biri beşer sorudan oluşan üç boyutlu bir ölçüm aracıdır. Bu boyutlar örgütsel sessizliğin kuramsal çerçevesinde incelenen kabullenici sessizlik* (**lehime bir*

*değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim; benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir vs.) korunmacı sessizlik** (**yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım; bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim vs.)* ve *korumacı sessizlik** (**bu işleme ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim; bu işleme ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim vs.)* boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli likert cevap aralıkları ile ölçülmüştür (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum). Ulaşılan veriler kapsamında yapılan ve faktör analizi sonuçlarına göre toplam 11 ifadeden ve üç boyuttan oluşan bir yapı elde edilmiştir. Kabullenici sessizlik boyutundan iki, korunmacı ve korumacı sessizlik boyutundan ise birer ifade faktör yükleri düşük olduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Analiz sonucunda Kaiser-Mayer Olkin test değeri 0,707 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, herhangi bir ölçeğin faktörleşmeye uygunluğu için en düşük değer olarak belirtilen 0,60'tan büyük olmasıyla (Büyüköztürk, 2012), örgüt sessizlik ölçeğinin anlamlı faktör boyutlarına sahip olduğunu göstermektedir. Açıklanan toplam varyans %61,484'tür. Yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre, kabullenici sessizlik ($\alpha=0,707$ /açıklanan varyans:%18,626), korunmacı sessizlik ($\alpha=0,776$ /açıklanan varyans: %22,333) ve korumacı sessizlik ($\alpha=0,739$ /açıklanan varyans: %20,524) boyutlarının cronbach's alpha değerlerinin, nicel araştırmalar için belirtilen güven aralığında (Büyüköztürk, 2012) olduğu belirlenmiştir.

4. Bulgular

Öncelikle araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerini tespit etmek için frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların %56,8'i erkek, %43,2'si kadındır. 8 katılımcı ise cinsiyet seçeneğini boş bırakmıştır. Gelir düzeyleri incelendiğinde %43,8'inin asgari ücret-2000 TL; %27,1'inin 2000-2500 TL; %29'unun 2501 TL ve üzeri aylık kazançta sahip oldukları görülmüştür. 9 katılımcı ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Yine 11 katılımcının cevapsız bıraktığı kadro statüsü verileri incelendiğinde, katılımcıların %51,5'inin sezonluk, %48,5'inin ise kadrolu çalışan olduğu görülmüştür. Pozisyon kapsamında alınan cevaplarda da 6 işgören yanıt vermezken; çalışanların yarısından fazlasının işgören olduğu (%58,4), %25'inin alt düzey yöneticilerden oluştuğu, geri kalanların ise orta ve üst düzey yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların departmanları sırasıyla yiyecek-içecek (%29,2), kat hizmetleri (%23,4), önbüro (%20,6) şeklindedir. Geri kalanlar ise muhasebe, insan kaynakları, satış-pazarlama ve diğerleri olarak sıralanmıştır. 15 katılımcı ise bu soruya yanıt vermemiştir. Son olarak çalışanların %28'inin işletmede bir yıldan az çalışmakta olduğu tespit edilirken, %40,5'inin 1 ila 3 yıl arası çalışmakta olduğu belirlenmiştir. Aynı işletmede en az 4 yıldır çalışmakta olanların oranı ise %31,4'tür. 21 katılımcı ise çalışma süresini yanıtsız bırakmıştır. Bu veriler çerçevesinde, araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek; asgari ücret-2000 TL arası aylık gelire sahip; sezonluk çalışan; işgören pozisyonunda olan; yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve önbüro departmanında çalışan ve son olarak 1 ila 3 yıl arasında aynı işletmede çalışmakta olan işgörenlerden oluştuğu belirlenmiştir.

Araştırma amacı kapsamında öncelikle katılımcıların tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeyleri tespit edilmiştir. Tablo 1'de yer alan analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma düzeylerinin düşük düzeyde olduğu, kişisel başarı düzeylerinin ise oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Öte yandan örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeylerinin düşük, korumacı sessizlik düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular çerçevesinde otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin ve örgütsel sessizliklerinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Korelasyona Analizi Sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	Ort.	ss
1. Duygusal Tükenmişlik	1						1,490	,830
2. Duyarsızlaşma	,342**	1					1,097	,661
3. Kişisel Başarı	-,234**	-,605**	1				2,986	,734
4. Kabullenici Sessizlik	,454**	,367**	-,299**	1			2,565	,970
5. Korunmacı Sessizlik	,431**	,177**	-,017	,085	1		2,559	,823
6. Korunmacı Sessizlik	-,129*	-,030	-,027	-,366**	-,211**	1	3,173	,909

**p<0.01
* p<0.05

Aynı tabloda korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre; duygusal tükenmişliğin, duyarsızlaşma ile pozitif, kişisel başarı ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmazken, kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer şekilde korunmacı sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında da negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik boyutlarıyla örgütsel sessizlik boyutları arasında da benzer sonuçlar olduğu saptanmıştır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın, örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmacı boyutlarıyla pozitif, korunmacı boyutuyla ise negatif bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Kişisel başarı boyutunun ise sadece kabullenici sessizlikle anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğu bulgulanmış, korunmacı ve korunmacı sessizlikle ise anlamlı bir ilişkisi saptanmamıştır.

Son olarak araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla üç farklı çoklu regresyon modeli kurulmuş ve tükenmişlik alt boyutlarının, her bir örgütsel sessizlik boyutunu ne düzeyde yordadığı saptanmıştır. Tablo 2’de sunulan birinci modelde, tükenmişlik alt boyutlarının, kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	T	p	r	r ²	F/p
Model 1							
H ₁ :K. Duygusal Tükenmişlik	Kabullenici Sessizlik	,369	7,780	,000	,514	,264	44,295 ,000
H ₂ :K. Duyarsızlaşma		,176	3,031	,003			
H ₃ :R. Kişisel Başarı		-,107	-1,903	,058			
Model 2							
H ₄ :K. Duygusal Tükenmişlik	Korunmacı Sessizlik	0,425	8,596	,000	,451	,203	31,469 ,000
H ₅ :K. Duyarsızlaşma		0,129	2,137	,033			
H ₆ :R. Kişisel Başarı		0,161	2,759	,006			
Model 3							
H ₇ :R. Duygusal Tükenmişlik	Korunmacı Sessizlik	-,136	-2,488	,013	,143	,020	2,579 ,053
H ₈ :R. Duyarsızlaşma		-,030	-,447	,655			
H ₉ :R. Kişisel Başarı		-,077	-1,190	,235			

Sonuçlara göre; regresyon modeli kabullenici sessizliğin yaklaşık %26’sını açıklamaktadır ($r=,514/r^2=,264$). Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma, kabullenici sessizliğin açıklanmasına anlamlı katkı sağlarken, kişisel başarının modele anlamlı bir katkısının olmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde, kabullenici sessizliğin yordanmasında duygusal tükenmişliğin $\beta=,369$ değerinde ve 0,001 anlamlılık düzeyinde; duyarsızlaşmanın ise $\beta=,176$ değerinde ve 0,01 anlamlılık düzeyinde bir öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlarla H₁ ve H₂ hipotezleri kabul edilmiş, H₃ ise reddedilmiştir.

Tablo 2’de ikinci modelde, tükenmişlik alt boyutlarının, korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda regresyon modelinin korunmacı sessizliğin yaklaşık %20’sini açıkladığı görülmüştür ($r=,451/r^2=,203$). Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde, kabullenici sessizliğin yordanmasında duygusal tükenmişliğin $\beta=,425$ değerinde ve 0,001 anlamlılık düzeyinde; duyarsızlaşmanın ise $\beta=,129$ değerinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde; kişisel başarının ise $\beta=,161$ değerinde ve 0,01 anlamlılık düzeyinde bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Bu

sonuçlarla H₄ ve H₅ kabul edilmiş ancak kişisel başarının standardize edilmiş beta katsayısının pozitif yönlü olması nedeniyle H₆ reddedilmiştir.

Son olarak Tablo 2'deki üçüncü modelde, tükenmişlik alt boyutlarının, korumacı sessizlik üzerindeki etkisini saptamak için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Regresyon modelinin korumacı sessizliği açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüş ($F=2,579$; $p>0,05$) ve ulaşılan bu sonuçlarla H₇, H₈ ve H₉ reddedilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki nedensel ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Antalya'daki otel işletmelerinde çalışan 374 işgörenle bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; işgörenlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu, kişisel başarı algılarının ise yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, işgörenlerin genel olarak düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Örgütsel sessizlik açısından da benzer sonuçlar olduğu görülmüştür. Sessizliğin özellikle örgütsel bağlamda olumsuz süreç ve sonuçlara yol açabilecek kabullenici ve korumacı sessizlik boyutları düşük düzeyde çıkarken, yine örgütsel açıdan görece olumlu olan korumacı sessizlik ise orta düzeydedir.

Araştırmanın amacı kapsamında öncelikle korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın kişisel başarı ile negatif ilişkide olduğu belirlenmiştir. Özellikle duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında güçlü ve negatif bir ilişki olması dikkat çekicidir. İfade edildiği gibi iş tatmini düşük, kariyer durumundan memnun olmayan, kendini yetersiz ve değersiz hisseden bireylerin, çevresiyle olan ilişkilerinde daha duyarsız olması beklenmektedir (Aryee vd. 2008). Bu da gerek bireyin iş ve özel hayatı, gerekse de örgütsel yaşamın geneli için üzerinde önemle durulması gereken bir tehlikeye işaret etmektedir. Çünkü kendini başarısız ve yetersiz gören birey, zamanla her türden eyleminde kendini edilgenleştirerek, iş ve yaşamın çeşitli alanlarından psikolojik olarak yalıtılabilecektir. Bu durum, gündelik hayatın stresinden başlayarak yerleşik hale gelmiş bir depresyona dönüşmek suretiyle, bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyebilecektir. Öte yandan, kişisel başarısı düşük, duyarsızlık hali yüksek bireylerin örgütsel yaşamı da olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. İşlerin ihmal edilmesi, devamsızlık, kaytarma, sürekli şikâyet eğilimi, sinik tutumlar duyarsızlaşmanın olası sonuçları olup, bu türden tutumlar, diğer çalışanların da işe yönelik duygu durumlarını, motivasyonlarını, çaba ve performanslarını olumsuz etkileyebilecektir. Çünkü duyarsızlaşma, ortaya çıkışı bakımından bireysel ancak sonuçları itibarıyla "bulaşıcı" bir durumu ifade etmektedir. Nitekim her ne kadar çalışmada tükenmişlik durumu genel olarak düşük düzeyde tespit edilmiş olsa da, literatürde de belirtildiği üzere, tükenmişlik düzeyi yüksek işgörenlerin çalışma arkadaşlarını ve örgütsel yaşamı etkileyebileceği (Hannigan vd. 2000; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Shih, vd. 2013) unutulmamalıdır. Bu bakımdan, tükenmişlik düzeyinin düşük çıkması çalışmaya katılan bireyler açısından düşünüldüğünde olumludur ancak bu sonuç, tükenmişliğin örgütsel açıdan etkilerinin olmayacağı anlamına da gelmemektedir.

Araştırmada duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın, örgütsel sessizliğin kabullenici ve korumacı sessizlikle doğru yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Her iki türden tükenmişlik, duygu durumunu etkileyeceği için bireyin kendi içine kapanarak, kendini işle ilgili her tür ve düzeydeki konudan (Wright & Cropanzano, 1998; Chen & Kao, 2012; Lee & Ashforth, 1996; Budak & Sürgevil, 2005) yalıtmasına yol açabilir. Görüş belirtmemek, öneri sunmamak, işle ilgili mevcut yanlışlar ya da olası istenmeyen durumlar için proaktif bir katılımla müdahalede bulunmamak, örgütün tüm paydaşlarının yararına olan özgeci davranışlar kaçınmak; esasen bu kabullenici ve korumacı sessizliğin farklı türden ama birbiriyle ilişkili sonuçlarıdır. Bu bağlamda tükenmişlik durumunun kabullenici ve korumacı sessizliğe yol açması söz konusudur. Yapılan regresyon analizinde de bu olasılık desteklenmiş; ilgili hipotezler kabul edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar; her iki konuyla ilgili teorik varsayım, kavramsal çerçeve ve görgül araştırma sonuçlarıyla da (Weiss & Cropanzano, 1996; Dyne vd. 2003; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Çakıcı, 2007; Aktaş & Şimşek, 2015) örtüşmektedir. Sonuçta tükenmişlik yaşayan çalışanların; kabullenici ve korumacı sessizlik eğilimi göstermesi, örgütsel işleyişe etkin şekilde katılmaktan kaçınması, sorunlara müdahil olmayı yetersiz görmesi ve kendi mevcut konumunu koruma kaygısıyla sessiz kalmayı tercih etmesi beklenebilir.

Diğer yandan kişisel başarının kabullenici sessizlikle ters yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmış ve regresyon modeliyle de bu sessizlik boyutu üzerindeki yordayıcılık etkisi desteklenmiştir. Kişisel başarı

düzeyinin diğer sessizlik boyutlarıyla ise bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç kendini mesleki açıdan yetkin ve başarılı olarak addeden bireylerin, iş süreçlerinde daha katılımcı eğilimler sergileyeceği, hatalı gördüğü karar ve uygulamalara itiraz edebileceği anlamına gelmektedir. Araştırmanın önemli sonuçlarından biri de kabullenici ve korunmacı sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında, literatürle paralel olarak (Dyne vd. 2003; Rhee vd. 2014) ters yönlü bir ilişkinin saptanmasıdır. Bu sonuç, tükenmişlik ya da bu araştırmanın konusu olmayan farklı nedenlerden dolayı işle ilgili görüş ve önerilerini kendine saklayan, görüş ve önerilerde bulunmaktan kişisel kaygılarla özellikle kaçınan bireylerin, örgütün aleyhine olabilecek konularla ilgili örgüt dışına bilgi sızdırabileceğine işaret etmektedir. Bu bakımdan işle ilgili olumsuzlukları kanıksamış, çeşitli kaygılarla örgüt içinde sessiz kalmayı tercih etmiş bir çalışanın, sessizliğini, örgütsel bilgileri ifşa ederek bozabileceği ve esasen bir tür intikam davranışı sergileyebileceği öngörülebilir.

5.1. Öneriler

Kitle turizmin yoğun olduğu bölgelerdeki otel işletmelerinin, özellikle yüksek sezondaki yoğun çalışma koşulları düşünüldüğünde, esasen, tükenmişlik düzeyinin görece daha yüksek çıkması beklenebilirdi. Ancak tükenmişlik gibi patolojik konularda, araştırma katılımcılarının kendileri için daha olumlu cevaplara eğilim gösterebilmesi, tükenmişlik düzeyinin görece düşük çıkmasında etkili olabildiği unutulmamalıdır. Sonraki araştırmalarda, nicel yöntemler yanı sıra nitel araştırmaların da yapılması, derinlemesine görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve ulaşılan sonuçların birlikte değerlendirilmesi, örgütsel yaşamdaki sosyal gerçekliğin anlaşılmasında ve açıklanmasında yararlı olacaktır. Tükenmişliğin hangi nedenlerden ortaya çıktığı; işe, örgüte, çalışma arkadaşlarına, performansa ve özel yaşama ne tür etkilerinin olduğu; bireylerin tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerinin neler olduğu hala cevaplanmayı bekleyen bazı sorulardır. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılmasıyla bu sorulara cevap bulunabileceği düşünülmektedir.

Aynı öneri örgütsel sessizlik için de geçerlidir. Sessizlik genel anlamda bilgi ve fikirlerini paylaşmama, görüşlerini saklama, önerileri sunmaktan çekinme ve benzeri eğilimlere içkin bir kavramdır. Örgütsel sessizlik de, örgütsel yaşamla ilgili çeşitli konularda çalışanın konuşmama eğilimi göstermesidir. Dolayısıyla araştırmaya katılan bireylerin, iç tutarlılığı olan ancak gerçekliği daha olumlu yansıtan yanıtlar verebildiği olasılığı ihmal edilmemelidir. Diğer bir deyişle, anket sürecinde de bir tür sessizlik halinde olabildikleri unutulmamalıdır. Dolayısıyla sonraki araştırmalarda özellikle nitel yöntemlerin tercih edilmesi, konuyla ilgili kör noktaların aydınlatılmasında yararlı olabilecektir. Bu öneriler de esasen bu araştırmanın başat kısıtı ve ötesinde de temel özeleştirisidir.

Konuyla ilgili olarak profesyoneller için de bazı öneriler getirmek mümkündür. Tükenmişliğe yol açan iş yoğunluğu, stres ve rol belirsizliği (Gaines & Jermier, 1983; Stordeur, D'hoore & Vandenberghe, 2001), kötü niyetli yönetim anlayışı ve liderlik stili (Tepper, 2000; Wu & Hu, 2009; Chi & Liang, 2013) gibi sorunların çözümünde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Sağlıklı iletişim kurmak, işgören temel hak ve çıkarlarını gözetmek, bunlar için asgari koşulları sağlamak ve örgütsel gelişime paralel olarak iyileştirmek, çalışanları salt bir üretim faktörüne indirgeyen mekanik bakış yerine, onların psiko-sosyal özelliklerini ve ihtiyaçlarını merkeze alan, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı inşa etmek gereklidir. Benzer şekilde katılımcı bir yönetim yaklaşımıyla yeni bilgi, görüş ve fikirlerin teşvik ve takdir edildiği; eleştirinin bir tehdit ya da tehlike görülmeyip mevcut/olası sorunların çözümünde bir fırsat ve katkı olarak değerlendirildiği; yatay ve dikey iletişim kanallarının çift yönlü açık olduğu bir örgüt ikliminde bireylerin sessiz kalması da söz konusu olmayacaktır. Ancak her şeyden önce, yöneticilerin bu önerileri, örgüt menfaatlerini merkeze alan finansal performans odaklı bir kaygıyla değil, çalışanların esasen insan olmaktan kaynaklı doğal hak edişleri olan saygı bağlamında dikkate alması gerektiği unutulmamalıdır. Aksi tutumlar, kısa vadeli örgütsel kazanımları artırabilecektir ancak orta ve uzun vadede, örgütsel ve toplumsal düzeyde ortaya çıkması ve sürdürülebilir olması beklenen beşeri katma değer gerçeğe zarar verecektir.

Kaynakça

- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Brewer, E. W., & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 169-186
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human resource development review*, 3(2), 102-123.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2013). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2). 95-108.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, C. F., & Kao, Y. L. (2012). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *Tourism Management*, 33(4), 868-874.
- Chi, S. C. S., & Liang, S. G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1). 145-162.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81-104.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, Rüya & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist metodoloji: Bilimsel araştırma tasarımı, istatistiksel yöntemler, analiz ve yorum*. Erk.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması, VII. Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları, (Edit: R. Bayraktar, I. Dağ) Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 22, 25.
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2002). Burnout and self-efficacy: A study on teachers' beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands. *British Journal of Educational Psychology*, 72(2), 227-243.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30 (1), 159-165.
- Friedman, I. A., (1991). High and low burnout schools: Scholl culture aspects of teacher burnout. *The Journal Of Educational Research*, 84(6).
- Gaines, J. and Jermier, J.M. (1983) Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-86.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.

- Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (1988). Work and family precursors of burnout in teachers: Sex differences. *Sex roles*, 18(3), 215-229.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and behavior*, 37(2), 239-255.
- Hannigan, B., Edwards, D., Coyle, D., Fothergill, A., & Burnard, P. (2000). Burnout in community mental health nurses: findings from the all-Wales stress study. *Journal of Psychiatric and Mental health nursing*, 7(2), 127-134.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Henriksen K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR:Health Services Research*, 41(4). 1539-1554.
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427-450.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310.
- Janssen, P. P., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal Of Advanced Nursing*, 29(6), 1360-1369.
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job demands–resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6), 709-722.
- Kalliath, T., & Morris, R. (2002). Job satisfaction among nurses: a predictor of burnout levels. *Journal of Nursing Administration*, 32(12), 648-654.
- Kelly, B. F. (1994). A model of stress and burnout in collegiate coaches: Effects of gender and time of season. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 65, 1.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2). 123-133.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions In Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93: 498–512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McCormack, N., & Cotter, C. (2013). *Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals*. Chandos Publishing. Oxford.
- 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), 1563-1568.
- Mitchell, G., & Hastings, R. P. (2001). Coping, burnout, and emotion in staff working in community services for people with challenging behaviors. *American Journal on Mental Retardation*, 106(5), 448-459.

- Moon, T. W., & Hur, W. M. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 39(8), 1087-1096.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71 – 80.
- Parker, P. A., & Kulik, J. A. (1995). Burnout, self-and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18(6), 581-599.
- Pelit, E., & Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37-66.
- Perkins, D. (2014). Conceptualizing defensive silence in project-manager-to-project-sponsor communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 2-19.
- Piderit, S. ve Ashford, S. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1477-1502.
- Pinder, C., C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, ss. 331-369.
- Ramirez, A. J., Graham, J., Richards, M. A., Gregory, W. M., & Cull, A. (1996). Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work. *The Lancet*, 347(9003), 724-728.
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(5), 705-720.
- Rose, D., Horne, S., Rose, J. L., & Hastings, R. P. (2004). Negative emotional reactions to challenging behaviour and staff burnout: Two replication studies. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 17(3), 219-223.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Shih, S. P., Jiang, J. J., Klein, G., & Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management*, 50(7), 582-589.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Simbula, S., & Guglielmi, D. (2010). Depersonalization or cynicism, efficacy or inefficacy: what are the dimensions of teacher burnout? *European Journal Of Psychology Of Education*, 25(3), 301-314.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal Of Vocational Behavior*, 76(3), 355-365.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal Of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2010), *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Pelit, E. & Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri: yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-23.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay yayıncılık.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 83(3), 486.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Yalçınsoy, A. ve Zincirkıran, M. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi. *Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences Uşak International Conference-2016*. 22nd-23rd September, Uşak.
- Zhang, Q., & Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, burnout, and satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.