

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: KOCAELİ-GÖLCÜK'TE GÖREV YAPAN KADIN ÖĞRETMENLERE YÖNELİK BİR İNCELEME



Bora YENİHAN

Arş. Gör. Dr., Kırklareli Üniversitesi
İİBF, Çal. Eko. End. İş. Böl.
borayenihan@sakarya.edu.tr

Gökçe CEREV

Dr., Karamürselbey Eğt. Mer. Kom.
gcerev@hotmail.com

Geliş Tarihi: 25.07.2015
Kabul Tarihi: 04.03.2016

ÖZ

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramlarının açıklanarak birbirleri ile olan ilişkilerinin incelendiği bu çalışmada, Kocaeli-Gölcük'te görev yapan bayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyleri incelenerek, öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında bir ilişki olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda tükenmişliğin alt boyutlarından birisi olan duygusal tükenme ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öncelikle bir bütün olarak örgütsel sessizlik ve daha sonra da örgütsel sessizliğin alt boyutlarından izolasyon korkusu ile duygusal tükenme arasındaki anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, örgütsel sessizlik, tükenmişlik

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE
AND BURNOUT: AN INVESTIGATION ABOUT WOMEN TEACHERS IN
KOCAELİ-GÖLCÜK SERVE**

ABSTRACT

In this study where the relationship between the concepts of organizational silence and exhaustion are examined, the aim was to find out by examining the levels of organizational silence and exhaustion of female teachers serving in Gölcük, Kocaeli whether there is a relation between organizational silence and exhaustion experienced by teachers. As the conclusion of the study, it was determined that there is a significant relationship between emotional exhaustion, a subdimension of exhaustion, and organizational silence. First, a relation with organizational silence as a whole was identified and after that, significant relationship between fear of

isolation, a subdimension of organizational silence, and emotional exhaustion was identified.

Keywords : Silence, organizational silence, burnout

GİRİŞ

Yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanlarında özellikle 1990'lı yıllardan sonra kendilerine hem kavramsal açıdan hem de görünürlük açısından sıkça yer bulan "Tükenmişlik" (Burnout) ve "Örgütsel Sessizlik" (Organizational Silence), günümüzde yerli ve yabancı birçok araştırmacının titizlikle üzerinde durduğu konular arasında yer alır. Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik, birbirleri ile etkileşime girebildikleri gibi hem birlikte hem de ayrı ayrı örgütsel bağlılık, iş tatmini, aidiyet gibi diğer birçok çalışma alanını da etkilemektedirler.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki örgütsel sessizlik beraberinde tükenmişliği de getirmektedir. Özellikle tükenmişliğin duygusal boyutunu etkileyen ve sonrasında artıran bir yapıya sahip olan örgütsel sessizlik, çalışanların bilinçli bir şekilde organizasyon içerisindeki gelişmelere karşı sessiz kalmalarını ifade etmekte ve hem çalışan için hem de organizasyon için olumsuz sonuçları doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlardan birisi de tükenmişliğin duygusal boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için örgüt içerisindeki hem bireysel hem de toplu şekilde ortaya çıkabilecek problemlerle mücadele etmek zorundadırlar. Süregelen problemlerle ilgilenmek yerine sonuçlarına odaklanan yapılar ancak geçici çözümler bulabilmektedirler.

Bu kapsamda yapılan bu çalışma ile öncelikle tükenmişlik ve örgütsel sessizlik kavramları literatür yardımıyla incelenerek birbirleri ile olan ilişkileri açıklanmaya çalışılacak ve daha sonra öğretmen olarak görev yapan kadınların yaşadıkları tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeyleri değerlendirilecektir.

1. TÜKENMİŞLİK

Üzerinde birçok araştırma yapılan "Tükenmişlik" ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde beyaz yakalı çalışanların işleriyle ilgili yaşadıkları stres ve sıkıntıları ifade etmek için kullanılmıştır (Yıldız, 2012). Bir kavram olarak literatüre girişi ise, Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında yazılan bir makale ile olmuştur (Arı ve Bal, 2008). Hemen hemen bütün meslek çalışanlarında görülebilen tükenmişlik (Avcı ve Seferoğlu, 2001) çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Freudenberger (1974) tüken-

mişliği, kişilerin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme, azalma olarak tanımlamış ve buna sebep olarak, başarısız olmayı, aşırı yüklenme sonucunda enerji ve güç kaybını, yıpranmayı ve karşılanamayan istekleri göstermiştir. Tükenmişlik konusunda en çok atıf alan araştırmacılardan birisi olan Maslach (2003) ise tükenmişliği, çalışma ortamından kaynaklanan ve kişilerin stresi arttıran etmenlere karşı geliştirdikleri bir tepki olarak tanımlamıştır. Maslach'a göre tükenmişlik uzun süreler sonucunda ortaya çıkar ve psikolojik bir sendrom olarak kendisini gösterir. Pines ve Aranson (1988) ise tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme olduğunu belirtmiş ve bunun sebebinin duygusal talepler içeren durumlara uzun süre maruz kalma olduğunu vurgulamıştır (Akt. Arı ve Bal, 2008). Cordes ve Dougherty (1993) bir işin tükenmişliğe yol açması için öncelikle olarak kişilerarası ilişkiler açısından yoğunluk ve işle ilgili stres içermesine veya işle ilgili rolleri kapsamasına bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolan ise (1987) tükenmişlik kavramını, kişinin bireysel kaynaklarının bitmesi ve günlük yaşama karşı sürekli olarak umutsuz ve olumsuz bir tutum içinde enerjisinin tükenmesi şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Yıldız, 2012).

İlk defa Maslach ve Jackson (1986) tarafından tükenmişlik kavramının alt boyutları ortaya konulmuş ve bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklinde belirtilmiştir. Duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak kabul edilir ve duyusuzluk, ilgide azalma ile sonuçlanır (Borkowski, 2005). Duyarsızlaşma boyutu ise çalışanın hizmet verdiği insanların birer birey oldukları gerçeğini görmezden gelerek duyusuzca bir tutum içerisinde davranması şeklinde kendisini göstermektedir (Singh vd., 1994, Okutan vd., 2013). Tükenmişliğin son boyutu olan kişisel başarı, çalışanların kendilerini artık olumsuz şekilde değerlendirmeye yatkın olmalarını ifade eder ve olumsuz tutum ve hisleri içeren bir boyuttur.. Bu durumda kişi kendisini yetersiz bulmaya başlar ve motivasyonunu kaybeder (Maslach, 2003).

Tükenmişliği etkileyen faktörler temelde bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve organizasyonla ilgili faktörler biçiminde ayrılabilir. Bireysel ve sosyal faktörler arasında cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, yaş, kişinin medeni durumu, karakter özellikleri, alınan sosyal destekler sayılabilir. İş ve organizasyondan kaynaklı faktörleri ise kontrol, adalet, aidiyet, ödül, iş yükü vb. şekilde sıralamak mümkündür (Arı ve Bal, 2008).

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlikle ilgili olarak ise literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı olarak literatüre ilk defa Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılan çalışmayla girmiştir (Arlı, 2013). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği; çalışanların, içinde buldukları organizasyonu ve yapmakta oldukları işleri iyileştirmekle ilgili düşüncelerini ve bilgilerini bilerek saklamaları, belirtmemeleri olarak tanımlanır. Dyne ve arkadaşları ise (2003) örgütsel sessizliği davranışların anlaşılabilir biçimde sergilenmemesi olarak tanımlar. Örgütsel sessizlik bir organizasyonun karşılaşmış olduğu ciddi sorunlar için çalışanlar tarafından gösterilen bir tepki ve ortak bir davranış biçimidir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Örgütsel sessizlik içerisinde, tehdit, geri çekilme, korku, savunma mekanizmaları gibi unsurları bulundurmaktadır. Bu olumsuz unsurlardan dolayı sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar içinde buldukları organizasyonlara herhangi bir katkıda bulunmazlar (Pinder ve Harlos, 2001, Bowen ve Blackmon, 2003).

Günümüzde yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde, çalışanların daha etkin bir rol oynamaları beklenmesine rağmen, aksine çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalabildikleri gözlemlenmektedir. Örgütsel sessizlik çalışanların işlerini kaybetmelerinden veya çalıştıkları birimde değişikliğe gidilmesinden korkmaları, sorun çıkaran, dedikodu yapan, sürekli şikâyetlerde bulunan kişiler olarak görülmeleri vb. sebeplerden dolayı doğar (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Örgütsel sessizliğin sonuçları incelendiğinde ise, organizasyonel gelişimin yavaşlaması, çalışanların kurumla olan bağının zayıflaması, karar alma süreçlerinin sekteye uğraması gibi sonuçların olduğu görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Park ve Keil'e göre (2009) örgütsel sessizliğin üç farklı boyutu bulunmaktadır; birinci boyut bilinçli şekilde ortaya çıkan örgütsel sessizliktir. Bu boyut çalışanların kendi istekleri ile sessiz kalmalarını ifade etmektedir. İkinci boyut ise savunmacı örgütsel sessizlik boyutudur. Bu boyut çalışanların kendi çıkarlarını korumak adına sessiz kalmalarını ifade eder. Üçüncü boyut ise toplu örgütsel sessizliktir. Çalışanlar topluca aldıkları kararlar sonucunda örgütsel sessizliği tercih ederler.

3. TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Income Son yıllarda tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir.

Aktaş ve Şimşek (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizliği yaşayan ve olaylar karşısında kendi fikirlerini belirtmekten kaçınan çalışanların diğer çalışanlarla kıyaslandıklarında daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ortaya konmuştur. Taş ve arkadaşları tarafından (2013) Hacettepe Üniversitesi'nde görevli akademik ve idari personel üzerinde yapılan çalışmada ise örgütsel sessizliğin, mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye sınırlı da olsa etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada mobbinge maruz kalan çalışanların sessiz kalmalarının beraberinde tükenmişliği de getirdiği ortaya konulmuştur. Tikici ve arkadaşlarının (2011) imalatçı KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Tikici ve arkadaşlarının yaptığı (2011) bu çalışmada dikkat çekici bir diğer sonuç ise örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliği beslediğine yönelik anlamlı veriler elde edilmesidir.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KISITLARI

Örgütler açısından en temel ve en önemli öge insandır. İnsan varlıksal olarak örgütün temel birleştirici parçasını oluşturmaktadır. İnsan yapısı ile birlikte örgütler yaşayan birer organizma şeklini almaktadır. Örgüt yapısı içerisinde süreklilik kazanan değişim ve gelişim döngüsü, örgütün etkin ve verimli şekilde yaşamını sürdürmesini sağlar. Günümüz örgütleri yaşam dinamiklerini sürdürebilmek için insan unsurunu göz ardı edemezler. Tükenmişlik hissi ve sessiz kalma olgusu örgütün temel taşıını oluşturan insan unsurunun günümüzde karşılaştığı en önemli sorunların başında gelmektedir. Her iki kavramda hem bireyin kendisine zarar vermekte hem de örgütün işlevselliği açısından ciddi sorunlar ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada, tükenmişlik ve örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin ortaya konularak, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin açığa çıkartılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel yapının işleyişinin daha sağlıklı bir hale getirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmasının ölçülmesi ve örgüt içerisinde her iki kavramın ortaya çıkış nedenlerinin belirlenmesi, gelecekte bu durumlar için örgütsel yapı içerisinde alınacak önlemlerin boyutunu koymak için yardımcı olacaktır. Araştırmada yanıtı aranan sorular ise;

- Kamuda çalışan kadın öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi nedir?

- Kamuda çalışan kadın öğretmenlerin, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri nelerdir?
 - Kamuda çalışan kadın öğretmenlerin tükenmişlik boyutları ile demografik yapı arasındaki ilişki anlamlı mıdır?
 - Kamuda çalışan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi nedir?
 - Kamuda çalışan kadın öğretmenlerin tükenmişlik boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki anlamlı mıdır?
- Araştırmanın kısıtları ise şu şekildedir:
- Araştırma zaman ve maliyet gibi unsurlar nedeni ile sadece Kocaeli ili, Gölcük ilçesinde görev yapan kadın öğretmenleri kapsamaktadır.
 - Araştırma bulguları, araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile kısıtlıdır.
 - Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar samimi olarak verdikleri kabul edilmektedir.
 - Araştırmanın konusunu oluşturan tükenmişlik ve sessizlik konuları bireylerin algılarına göre farklılık gösterebileceğinden sübjektif bir noktada olduğu unutulmamalıdır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak "anket" tercih edilmiştir. Araştırmada ölçek olarak, geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden kanıtlanmış Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Anket cevapları için likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert ölçek; "0=Hiçbir zaman", "1=Çok Nadir", "2=Bazen", "3=Çoğu Zaman" ve "4=Her Zaman" cümlelerinden oluşmaktadır.

Maslach Tükenmişlik envanteri Ergin tarafından (1992) Türkçeye uyarlanmış ve test edilmiş, Çam (1992) tarafından da çeşitli güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen, örgüt içinde çalışanların sessiz kalma nedenlerini ve etkilerini belirlemek için kullanılan bir ölçektir. 28 maddeden oluşan ölçek, 5 farklı alt boyuttan oluşmaktadır.

6. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Kocaeli Gölcük ilçesinde görev yapan toplam 1349 öğretmenden kadın olan 634 kişi oluşturmaktadır. Anket 634 kadın öğretmene yönelik olarak hazırlanmış, olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden kartopu modeli ile 287 katılımcıya ulaşılmıştır. Kartopu örneklem modeli, evren içinde yer alan ve ulaşılma imkanı olan katılımcılar ile başlamakta ve bu katılımcılar aracılığıyla diğer katılımcılara ulaşmayı amaçlamaktadır (Punch, 1998). Eksik ve hatalı doldurulmuş olan 31 adet anket değerlendirilmeden çıkartılmış, 256 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. 634 kişilik evren boyutuna göre uygulanan 256 adet anketin örneklem boyutu açısından ortaya çıkan %95 güven seviyesi ve +/- 4,73% hata payı ile uygulanabilir düzeyde olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 1. Evren ve Örneklem Boyutu

| Evren Boyutu | Dağıtılan Anket | Geri Dönen An- | Değerlendirilen |
|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 634 | 634 | 287 | 256 |

Araştırmada kullanılan örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ölçülmesine yönelik hazırlanmış standardize anketin bölümlerine Cronbach's Alfa güvenilirlik testi SPSS 16.0 programı üzerinden uygulanmıştır. Elde edilen güvenilirlik düzeyleri Tablo-3'de verilmiştir.

Tablo 2. Anket Bölümleri Güvenilirlik Düzeyleri

| Anket | Bölüm | Cronbach's Alfa |
|-------|---------------------|-----------------|
| MTE | 2. Bölüm (1-22 Md.) | 0,828 |
| | Duygusal Tükenme | 0,726 |
| | Duyarsızlaşma | 0,756 |
| | Kişisel Başarı | 0,831 |
| ÖSÖ | 3. Bölüm (1-28 Md.) | 0,989 |

Cronbach's Alfa değeri 0 ile 1 arasında ölçeklendirilmekte ve 0,5 üzeri kabul edilebilir bir değer olarak kabul görmektedir. Araştırmanın güvenilirlik açısından elde edilen verileri 0,5 anlamlılık düzeyi üzerinde olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma sonucu geri dönen ve değerlendirilmeye uygun bulunan 256 adet anketin önce SPSS 16.0 istatistik programına veri girişi yapılmıştır. Araştırma üç boyut altında değerlendirilmeye alınmıştır. Bu boyutlar katılımcıların demografik özellikleri, tükenmişlik ve örgütsel sessizliktir.

7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılan katılımcıların tamamı kadın olmak ile birlikte % 70,3'ü evli, % 28,5'i ise bekârdır. Bu durum katılımcıların çoğunun evli olduğunu göstermektedir. Katılımcıların yaş profili ise % 28,5'i 31-35 yaş aralığında, % 26,2'i 26-30 yaş aralığında, % 25,0'ı ise 36-40 yaş aralığında olurken % 12,9'u 41 ve üzeri yaş aralığında ve % 7,4'ü ise 21-25 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların yaş profilinin orta yaş ve üzeri şekilde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Katılımcıların % 32,5'i çocuk sahibi değilken, % 42,2 'si bir çocuğa, % 19,9'u ise iki çocuğa sahiptir.

Ankete katılan katılımcıların % 75,8'i fakülte mezunu iken, % 23,8'i ise lisan üstü eğitimi almış durumdadır. Katılımcıların % 32,4'ü 6-8 yıl arası mesleki tecrübeye sahipken bu oran 9-11 yıl arasında % 20,7, 3-5 yıl arasında ise % 18,8 oranında oluşmuştur. Bu durum ankete katılan katılımcıların büyük çoğunluğunun belirli bir mesleki tecrübeye ve eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların aylık ortalama gelirinin 1000-3000 TL seviyesinde %71,5 oran ile yoğunlaştığını gözlemlenirken, geliri 3001-5000 TL seviyesinde olan katılımcı oranı % 24,6 olarak gerçekleşmiştir. Ankete katılan katılımcıların ilçe genelinde görev yaptığı okul türleri ise ilkokul % 32, ortaokul % 32,8 ve lise % 35,2 şeklindedir. Tablo 3'de katılımcıların demografik yapısı ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Demografik Özellikler | | Frekans / Oran (%) |
|-----------------------|-------------|--------------------|
| Yaş | 21-25 | 19 / 7,4 |
| | 26-30 | 67 / 26,2 |
| | 31-35 | 73 / 28,5 |
| | 36-40 | 64 / 25 |
| | 41 ve üzeri | 33 / 12,9 |

| | | |
|-----------------------------|---------------|------------|
| Medeni Durum | Evli | 180 / 70,3 |
| | Bekar | 73 / 28,5 |
| | Diğer | 3 / 1,2 |
| Çocuk Sayısı | 0 | 83 / 32,4 |
| | 1 | 108 / 42,2 |
| | 2 | 51 / 19,9 |
| | 3 | 13 / 5,1 |
| | 4 ve üzeri | 1 / 0,4 |
| Eğitim Durumu | Lise | 1 / 0,4 |
| | Lisans | 194 / 75,8 |
| | Yüksek Lisans | 61 / 23,8 |
| Çalışma Süresi | 0-2 | 17 / 6,6 |
| | 3-5 | 48 / 18,8 |
| | 6-8 | 83 / 32,4 |
| | 9-11 | 53 / 20,7 |
| | 12-14 | 27 / 10,5 |
| | 15ve üzeri | 28 / 10,9 |
| Çalışılan Okul Türü | İlkokul | 82 / 32 |
| | Ortaokul | 84 / 32,8 |
| | Lise | 90 / 35,2 |
| Aylık Ortalama Gelir | 1000 ve altı | 1 / 0,4 |
| | 1001-3000 | 183 / 71,5 |
| | 3001-5000 | 63 / 24,6 |
| | 5001-7000 | 1 / 0,4 |
| | 7001 ve üzeri | 8 / 3,1 |

7.2. Tükenmişlik Verilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların tükenmişlik boyutları incelenirken ortaya çıkan değerler, Izgar (2001) referans değerleri üzerinden, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 4. Tükenmişlik Düzeyleri

| Tükenmişlik Boyut- | Frekans | Ortalama | Std. Sapma |
|--------------------|---------|----------|------------|
| Duygusal Tükenme | 256 | 12,59 | 6,85 |
| Duyarsızlaşma | 256 | 6,18 | 5,07 |
| Kişisel Başarı | 256 | 17,92 | 7,82 |

Ankete katılan 256 Katılımcının tükenmişlik düzeyleri Tablo 3'te ayrıntılı olarak verilmiştir. Katılımcıların duygusal tükenme alt boyutunda aldıkları ortalama puan 12,59'dur. Oluşan bu puan katılımcıların duygusal tükenme boyutunda düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Katılımcıların duygusal tükenmişliği düşük düzeydedir. Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutunda almış oldukları ortalama puan ise 6,18 olmuştur. Duyarsızlaşma boyutunda alınan bu puan katılımcıların düşük düzeyde duyarsızlaşmaya uğradıklarını göstermektedir. Katılımcıların kişisel başarı düzeyinde almış oldukları ortalama puan 17,92'dir Bu durum katılımcıların kişisel başarı duygusunun orta olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadan almış oldukları düşük puan, kişisel başarıdan almış oldukları ortalama puan katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Duygusal Tükenme Boyutunda Dağılımı

| Duygusal Tükenme | Frekans | % |
|-------------------|---------|-------|
| Düşük (0-16 Puan) | 191 | 74,62 |
| Orta (17-26 Puan) | 58 | 22,65 |
| Yüksek (27+ Puan) | 7 | 2,73 |

Katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki ortalama dağılımları ayrıntılı olarak incelendiğinde % 74,62'sinin düşük düzeyde, %22,65'inin orta düzeyde ve % 2,73'ünün ise yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Duyarsızlaşma Boyutunda Dağılımı

| Duyarsızlaşma | Frekans | % |
|-------------------|---------|-------|
| Düşük (0-7 Puan) | 164 | 64,06 |
| Orta (7-12 Puan) | 71 | 27,74 |
| Yüksek (13+ Puan) | 21 | 8,2 |

Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki ortalama dağılımları ayrıntılı olarak incelendiğinde % 64,06'sının düşük düzeyde, % 27,74'ünün orta düzeyde ve % 8,2'sinin ise yüksek düzeyde duyarsızlaşma duygusuna sahip olduğu belirtilebilir.

Tablo 7. Katılımcıların Kişisel Başarı Boyutunda Dağılımı

| Kişisel Başarı | Frekans | % |
|--------------------|---------|-------|
| Düşük (39+ Puan) | 8 | 3,12 |
| Orta (32-38 Puan) | 42 | 16,40 |
| Yüksek (0-31 Puan) | 206 | 80,48 |

Katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki ortalama dağılımları ayrıntılı olarak incelendiğinde % 3,12'sinin düşük düzeyde, %16,40'nın orta düzeyde ve % 80,48'inin ise yüksek düzeyde kişisel başarı duygusuna sahip olduğu belirtilebilir.

8. Örgütsel Sessizlik Verilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve örgüt içinde çalışanların sessiz kalma nedenleri ile bu nedenlerin etkilerini ölçen örgütsel sessizlik ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği 5 farklı alt boyut altında şekillenirken ortaya çıkan bu boyutlar yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkilerin zedelenmesi korkusu olarak isimlendirilmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Önemler | Ort. | Std. Sap. |
|--|-------------|-------------|
| Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler | | |
| Yönetime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum. | 1,22 | 0,715 |
| Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum. | 1,64 | 0,710 |
| Yönetim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum. | 1,61 | 0,694 |
| İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var. | 1,59 | 0,740 |
| Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler. | 1,61 | 0,824 |
| Yöneticimin "en iyi ben bilirim" tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor. | 1,50 | 0,852 |
| Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum. | 1,53 | 0,835 |
| İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum. | 1,46 | 0,820 |
| Açıkça konuşmamın bir faydası olmayacağını düşünüyorum. | 1,57 | 0,833 |
| Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor. | 1,37 | 0,821 |
| Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum. | 1,54 | 0,880 |
| Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalırlar. | 1,46 | 0,911 |
| İşle İlgili Konular | Ort. | Std. |
| Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir. | 1,24 | 0,921 |
| Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim ya da pozisyonum değişebilir. | 0,84 | 0,996 |
| Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar. | 1,07 | 0,550 |
| Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler. | 1,32 | 0,771 |
| Yeni fikir ve öneriler iş yükümü artırabilir. | 1,54 | 0,932 |
| Tecrübe Eksikliği | Ort. | Std. |
| Problem bildirme veya öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok. | 1,32 | 0,725 |
| İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir. | 1,40 | 0,848 |

| | | |
|---|-------------|-------------|
| Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir. | 1,08 | 0,965 |
| Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir. | 1,31 | 0,999 |
| İzolasyon Korkusu | Ort. | Std. |
| Problem bildirdiğimde sorun yaratan şikâyetçi birisi olarak değerlendirilirim. | 1,24 | 0,974 |
| Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir. | 1,18 | 1,020 |
| Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verebilir. | 1,32 | 0,871 |
| Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilirim. | 1,21 | 0,861 |
| İlişkilerin Zedelenmesi | Ort. | Std. |
| Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür. | 1,48 | 0,845 |
| Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir. | 1,44 | 0,852 |
| Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez. | 1,57 | 1,003 |

Örgütsel sessizlik ölçeğinin değişkenlerinin faktör analizi tespit edilmeden önce ilk olarak değişkenlerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri uygulanmıştır. Yapılan bu testler sonucu elde edilen 0,834 değeri değişkenlerin faktör analizinin yapılabilmesi için iyi bir sonuç olduğu değerlendirilmiş ve faktör analizine başlanılmıştır.

Değişkenlerin faktör analizinin uygulanmasında öz değeri 1 olarak, ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesim noktası ise 0,50 olarak alınmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ortaya çıkan faktörlerinin ve rileri Tablo 9'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Önermeler | | | | |
|--|-----------|--|--|--|
| Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler | Faktörler | | | |
| Yönetime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum. | ,775 | | | |
| Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum. | ,711 | | | |

| | | | | | |
|--|------------------|------|--|--|--|
| Yönetim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum. | ,713 | | | | |
| İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var. | ,691 | | | | |
| Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler. | ,711 | | | | |
| Yöneticimin "en iyi ben bilirim" tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor. | ,646 | | | | |
| Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum. | ,786 | | | | |
| İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum. | ,810 | | | | |
| Açıkça konuşmamın bir faydası olmayacağını düşünüyorum. | ,721 | | | | |
| Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor. | ,747 | | | | |
| Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum. | ,690 | | | | |
| Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar. | ,681 | | | | |
| İşle İlgili Konular | Faktörler | | | | |
| Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir. | ,694 | | | | |
| Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim ya da pozisyonum değişebilir. | ,801 | | | | |
| Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar. | ,618 | | | | |
| Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler. | ,601 | | | | |
| Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir. | ,806 | | | | |
| Tecrübe Eksikliği | Faktörler | | | | |
| Problem bildirme veya öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok. | | ,570 | | | |
| İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir. | | ,646 | | | |
| Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir. | | ,606 | | | |

| | | | | | |
|---|------------------|--|--|------|------|
| Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez. | | | | ,699 | |
| İzolasyon Korkusu | Faktörler | | | | |
| Problem bildirdiğimde sorun yaratan şikâyetçi birisi olarak değerlendirilirim. | | | | ,736 | |
| Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir. | | | | ,792 | |
| Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verebilir. | | | | ,651 | |
| Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilirim. | | | | ,707 | |
| İlişkilerin Zedelenmesi | Faktörler | | | | |
| Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür. | | | | | ,632 |
| Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir. | | | | | ,710 |
| Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez. | | | | | ,707 |
| Açıklanan Toplam Varyans | 88,756 | | | | |

9. Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel tükenmişlik ile örgütsel sessizliğin arasındaki ilişkinin boyutunun incelenmesi sürecinde her iki kavramın alt boyutları da incelenmiş ve birbirleri ile aralarında oluşan ilişki ortaya konulmuştur.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik değişkenlerinin arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizi uygulanmıştır. Çalışma temelinde uygulanan pearson analizi ile iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Pearson analizinde katsayı "r" sembolü ile belirtilmekte, katsayı değeri -1 ile +1 arasında değişmektedir. "r" katsayı değeri 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır. Korelasyon analizi için, Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı alt boyutları ile Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu, İlişkilerin Zedelenme Korkusu alt boyutlarını temsil eden pearson katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

| | D.T. | DUY. | K.B. | YÖN.NE | İŞ.İL.K | TEC.E | İZ.KO | İLŞ.Z. |
|------|-------|-------|-------|--------|---------|--------|--------|--------|
| D.T. | 1 | | | | | | | |
| DUY | ,232* | 1 | | | | | | |
| K.B. | - | - | 1 | | | | | |
| YÖN | ,638* | ,222 | ,548* | 1 | | | | |
| İŞ. | ,701* | -,005 | ,604* | ,583** | 1 | | | |
| TEC | ,645* | ,201 | - | ,665** | ,684* | 1 | | |
| İZ. | ,483* | ,398 | ,124 | ,575** | ,699* | ,594** | 1 | |
| İL | ,697* | ,387 | ,005 | ,702** | ,705* | ,580** | ,712** | 1 |

**p<0,01 düzeylerinde anlamlıdır.

Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki korelasyon analizinin sonuçları Tablo 13'de verilmiştir. Tablo 13'de elde edilen veriler değerlendirildiğinde, örgütsel tükenmişliğin alt boyutları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki varken, kişisel başarı ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum kişisel başarı duygusunun artması ile duygusal tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın azaldığını ortaya koyarken, duyarsızlaşma ile duygusal tükenmişlik duygusunun da aynı yönde artış ya da azalış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında da pozitif yönü güçlü ilişkiler vardır. Bu ilişkinin düzeyi r: ,575 ile 712 değerleri arasında değişmektedir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, Duygusal tükenmişlik ile örgütsel sessizliğin beş alt boyutu arasında r: ,483 ile 701 arasında bir ilişki vardır. En güçlü ilişki iş ile ilgili konular ile duygusal tükenmişlik arasında ortaya çıkarken, izolasyon korkusu ile duygusal tükenme arasında, 483 ile orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Duyarsızlaşma ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Kişisel başarı ile yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular arasında pozitif bir ilişki bulunurken, tecrübe eksikliği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu ilişkiler p<0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları bu alanda daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir ve örgütsel sessizlik ile duygusal tükenme arasındaki anlamlı ilişki dikkat çekmektedir. Aktaş ve Şimşek (2012), Taş ve arkadaşları (2013: 344), Tikici ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmalarda da özellikle örgütsel sessizlik ile tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırma sonuçları incelendiği zaman özellikle tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ile örgütsel sessizlik arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal olarak tükenme yaşayan öğretmenlerin iş ile ilgili konularda örgütsel sessizlik yaşadıkları ve duygusal tükenmenin bu durumu tetiklediği anlaşılmaktadır. Duygusal tükenme genel anlamda tükenmişliğin en önemli noktalarından bir tanesidir. Genel olarak bıkkınlık ve iş yerindeki stresten kaynaklanan duygusal tükenme öğretmenleri örgüt içinde sessizliğe ve tepkisizliğe itmesi açısından mücadele edilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkar. Öğretmenlerin iş yerlerindeki stres kaynaklarının belirlenmesi ve buna yönelik olarak tedbirler alınması duygusal tükenmişliği azaltabileceği gibi örgütsel sessizlik problemi ile mücadele noktasında da faydalı olabilecektir. Ayrıca psikolojik danışmanlık desteği ile de öğretmenlerin özellikle iş yerlerinden kaynaklanan stres odaklarının belirlenmesi ve bu konuda kendilerine destek sağlanması da sorunun çözümü adına faydalı olabilir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde izolasyon korkusu ile yine tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme arasında orta düzeyde olmasına rağmen anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş yerlerinde düşüncelerini belirtmeleri durumunda gerek çalışma arkadaşları gerekse de yöneticileri tarafından dışlanarak izole edilme korkusu beraberinde duygusal anlamda tükenmeyi de getirmektedir. Bu konuda yapılacak çift yönlü bilinçlendirme çalışmaları izolasyon korkusunu önlemekte faydalı olabilecektir. Yöneticiler ve öğretmenlere bu konuda verilecek eğitimler, seminerler ve yapılacak bilgilendirme toplantıları ile çalışanların örgüt içinde fikir ve düşüncelerini belirtmelerinin hem kişisel hem de örgütsel gelişme için önemli olduğunun altının çizilmesi önemlidir. Bu şekilde hem örgütsel sessizlikle hem de tükenmişlik ile mücadele edilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2012), "Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin tutumları İle İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, İzmir.
- Sağlam Arı, G. & Çına Bal, E. (2008), "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, Manisa.
- Arlı, D. (2013), "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri", Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Edirne.
- Avcı, Ü. & Seferoğlu, S. (2011), "Bilgi toplumunda Öğretmenin Tükenmişliği: Teknoloji Kullanımı ve Tükenmişliği Önlemeye Yönelik Alınabilecek Önlemler", Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, Sayı 9.
- Borkowski, N. (2005), "Stress in the Workplace and Stress Management", Organizational Behavior in Health Care, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury-Massachusetts, USA.
- Bowen, F. & Blackmoon, K. (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, Vol 40.
- Ergin, C. (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Cordes, C. & Dougherty, T. (1993), "A Review and in Integration of Research on Job Burnout", Academy of Management Review, Vol. 18, Number 4.
- Çakıcı, A. (2007), "Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1.
- Çam, O. (1992), "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliliğinin Araştırılması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Çalışmaları, 22-25 Eylül.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, Vol 40-6.
- Freudenberger, H. (1974), "Staff Burn-out", Journal of Social Issues, Vol. 30, Number 1.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", Health Services Research, Vol 41.
- Izgar, H. (2001), "Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik", Nobel Yayınları, Ankara.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013), "Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları", Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 38, Sayı 167.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", Journal of Occupational Behavior, Vol 2.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1986), "Maslach Burnout Inventory Manual", 2nd Edition, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C. (2003), "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", Current Directions in Psychological Science, Vol. 12-5..
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", The Academy of Management Review, Vol. 25-4.

- Okutan, E., Yıldız, Ş. & Konuk, F. (2013), "İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma", Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.
- Park, C. & Keil, M. (2009), "Organizational Silence and Whistle-Blowing on It Projects: An Integrated Model", Decision Sciences, Vol. 40.
- Pinder, C. & Harlos, K. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20.
- Punch, K. (1998), "Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches, Sage Publishing, London-Englan.
- Singh, J., Goolsby, J. & Rhoads, G. (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", Journal of Marketing Research, Vol 31, November.
- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A. & Demirel, H. (2013), "Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi", 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Tikici, M., Derin, N. & Kalkın, G. (2011), "Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi", 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, Bildiri Kitabı, İstanbul.
- Yıldız, E. (2012), "Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", Sakarya Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 33, Cilt 2, Kayseri.