

Kariyer Engelleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü *

Aydan Ordu¹ ve Şirin Yörük^{2**}

Öz

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşleri doğrultusunda kariyer engelleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda kariyer engellerinin işe bağlı duygusal tükenmişliği ve örgütsel sessizliği, işe bağlı duygusal tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordama durumları incelenmiştir. Ardından da kariyer engelleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracı rolü ele alınmıştır. Ölçme aracı olarak İnandı ve Gılıç (2021) tarafından geliştirilen Kariyer Engelleri Ölçeği; Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Kahya (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği; Wharton (1993) tarafından geliştirilen ve Günay (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma ilişkisel, kesitsel bir nicel araştırma olarak tasarlanmış ve Uşak ilinde görev yapan 307 öğretmen ile yürütülmüştür. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi Pearson korelasyon analizi ile yapılmıştır. Ayrıca Proses Macro ile aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel Testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda üç değişkenin de birbirleri ile anlamlı olarak ilişkili olduğu; kariyer engelleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide işe bağlı duygusal tükenmişliğin kısmi olarak aracılık ettiği bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler

Kariyer
Kariyer engelleri
Örgütsel sessizlik
Duygusal tükenmişlik

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi
30 Ocak 2024
Kabul Tarihi
08 Ağustos 2024
Makale Türü
Araştırma Makalesi

The Mediating Role of Emotional Burnout in the Relationship Between Career Barriers and Organizational Silence *

Abstract

The purpose of this study is to investigate the mediating role of emotional burnout in the relationship between career barriers and organizational silence, based on teacher opinions. In this context, the predicting effect of career barriers on job-related emotional burnout and organizational silence, and the predicting effect of job-related emotional burnout on organizational silence were examined. Then, the mediating role of emotional burnout in the relationship between career barriers and organizational silence was discussed. As a measurement tool, the Career Barriers Scale developed by İnandı and Gılıç (2021); Organizational Silence Scale, developed by Van Dyne et al. (2003) and adapted to Turkish by Kahya (2013), and Job-Related Emotional Burnout Scale, developed by Wharton (1993) and adapted to Turkish by Günay (2021), were used in the study. The research was designed as a correlational, cross-sectional quantitative survey and conducted with 307 teachers working in Uşak province. Pearson correlation analysis was performed to investigate the relationship between continuous variables, and mediation analyses were also performed with the Process Macro. Sobel Test was used to test the significance of the mediation effect. As a result of the analyses, it was concluded that all three variables were significantly related to each other; job-related emotional burnout partially mediates the relationship between career barriers and organizational silence.

Keywords

Carrier
Carrier barriers
Organizational silence
Emotional burnout

Article Info

Received
January 30, 2024
Accepted
August 8, 2024
Article Type
Research Paper

Atf: Ordu, A. ve Şirin, Y. (2024). Kariyer Engelleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü. *Ege Eğitim Dergisi*, 25(3), 151-166. doi: <https://doi.org/10.12984/egcedf.1428221>

* Bu çalışma, 20-23 Eylül 2023 tarihlerinde Ankara'da düzenlenen EduCongress Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur [This study was presented as an oral paper at the EduCongress conference held in Ankara between September 20-23, 2023.]

¹ Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Denizli, Türkiye, e-posta: akursunoglu@gmail.com

² UŞAK İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Uşak, Türkiye, e-posta: sirin_arslan@yahoo.com

** Corresponding Author / Sorumlu Yazar



Bu eser Creative Commons Atıf-GayriTicari-Türetilemez 4.0 Uluslararası Lisansı ile yayımlanmıştır.

Extended Abstract

Introduction

Career barriers, organizational silence, and emotional burnout are concepts that are often encountered in the workplace. The obstacles that a person encounters in their work life which prevent them from progressing up the career ladder can lead to dissatisfaction and, as a result, emotional burnout. In addition, people may consciously choose to remain silent at work, by not expressing their feelings, thoughts, and suggestions about their workplaces, when they are exposed to negative situations at work due to career barriers or other reasons. It can be said that there is a complex relationship between the concepts of career barriers, organizational silence, and emotional burnout, and these concepts can affect each other. In this study, it was considered important to reveal the relationships between career barriers and emotional burnout, which are thought to be important in the silence of teachers. Therefore, the aim of this study is to reveal the mediating role of emotional burnout in the relationship between career barriers and organizational silence. In line with the purpose of the research, the research model and hypotheses have been determined. In this context, the separate effects and indirect effect of career barriers, as an independent variable, and work-related emotional burnout, as a mediating variable, on organizational silence, as a dependent variable, will be investigated. In addition, the effect of career barriers on burnout will be examined. Finally, the combined effect of career barriers and work-related emotional burnout on organizational silence will be examined.

Method

The research is designed as a correlational, cross-sectional quantitative survey. The population of the research consists of teachers working in public schools in Uşak province during the 2022-2023 academic year. The scale was applied to 332 teachers in the sample. The scale forms that were filled in incorrectly were excluded and the data for the sample group of 307 teachers were tested using statistical methods. The Career Barriers Scale, developed by İnandı & Gılıç (2021) to determine the career barriers perceived by teachers, consists of 29 items and five dimensions. The Organizational Silence Scale was developed by Van Dyne et al. (2003) and adapted to Turkish by Kahya (2013). The scale consists of three subscales and 15 items. Finally, the Job-Related Emotional Burnout Scale developed by Wharton (1993) and adapted to Turkish by Günay (2021) was used in the study. The scale consists of six items in a single dimension. The data obtained in the study were analyzed using the SPSS 25.0 program. Pearson correlation analysis was conducted to examine the relationship between continuous variables. Mediation analyses were also performed using Process Macro regression analysis. The Sobel Test was used to test the significance of the mediation effect.

Findings

According to the findings, career barriers have a statistically significant and positive effect on job-related emotional burnout ($\beta = 0.495$, $p < 0.05$). According to the findings, cCareer barriers explain 24% of the variance in job-related emotional burnout ($F = 99.243$, $p < 0.05$). According to the results of the regression analysis showing the separate effects of career barriers and job-related emotional burnout on organizational silence, career barriers have a statistically significant and positive effect on organizational silence ($\beta = 0.420$, $p < 0.05$). It was found that career barriers explain 17% of the variance in organizational silence ($F = 65.324$, $p < 0.05$). It was also found that job-related emotional burnout has a statistically significant and positive effect on organizational silence ($\beta = 0.415$, $p < 0.05$). Job-related emotional burnout explains 17% of the variance in organizational silence. ($F = 63.586$, $p < 0.05$). Finally, it is seen that career barriers and job-related emotional burnout, when included together in the regression analysis, significantly and positively affect organizational silence. (Career barriers $\beta = 0.284$, job-related emotional burnout $\beta = 0.275$; $p < 0.05$). Career barriers and job-related emotional burnout together explain 23% of the variance in organizational silence ($F = 46,258$, $p < 0.05$). In summary, it was found that the total effect of career barriers on organizational silence was $\beta c = 0.420$, and that this effect decreased significantly to $\beta c' = 0.284$ when the mediating variable of job-related emotional burnout was included in the research model. This decrease indicates partial mediation (Baron, & Kenny, 1986). When the effect values are examined, the total effect is 0.2317, the direct effect is 0.1566, and the indirect effect, which is the difference between the two, is calculated as 0.0751. Since the lower and upper limit values of the confidence interval do not include zero, it can be said that the indirect effect is significant (Preacher, & Hayes, 2008).

Discussion and Conclusion

It is seen how important it is for teachers to be satisfied with their careers and to perceive that they face various barriers in their careers. According to London (2014), individuals who perceive that they face too many career barriers are like a grain of sand in a storm. They can be tossed around in this challenging process. Teachers who perceive that their career goals are being blocked, whether due to individual or environmental factors, may experience emotional fatigue. Indeed, perceived career barriers can reduce employees' levels of happiness. (Kanten

et al., 2019). Perceived career barriers by teachers can reduce their job satisfaction and increase their stress levels (Inandı, et al., 2022). Teachers who are not satisfied with their careers may experience a decrease in their life satisfaction (Tortumlu, & Uzun, 2021). This, in turn, can lead to experiencing emotional burnout in their work and consciously choosing not to express their true opinions on many issues, choosing to remain silent. Various regulations can be made by policymakers to prevent teachers from perceiving career barriers. Providing opportunities for professional development, creating a fair and effective performance evaluation system, improving working conditions, and providing guidance on career development could be included in these regulations. The study's finding that emotional burnout plays a partial mediating role indicates that there may be other mediating variables in the relationship between the two variables. Therefore, other variables can be added to the established model in future studies. This research has some limitations. Firstly, the scales applied in the study were collected through self-report based on teachers' statements. Secondly, a province geographically close to the researchers was selected by using the convenience sampling method in the study.

Giriş

Her anlamda çok hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde, örgütler için insan kaynaklarından yararlanmak çok daha önemli hale gelmiştir. Artan rekabet koşullarında örgütler etkili olabilmek için çalışanların bilgi, yetenek ve deneyimlerinden en iyi şekilde yararlanmalıdır. Gerek örgütün başarısı ve bu başarının sürdürülebilirliği gerekse çalışanların motivasyonu için çalışanların kararlara dahil edilmesi gerekmektedir. Bu süreçte ise çalışanların bilgi, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri gerekmektedir. Çalışanların sessiz kalması örgütün sağlığı ve başarısı için önemli bir tehdit faktörü olabilir. Bu nedenle örgütsel sessizliğe neden olabilecek faktörleri ele almak örgütsel sessizliği anlamak ve sessizlik davranışlarını azaltmak için önemlidir.

Çalışanlar işleri ve örgütleri hakkındaki duygu, deneyim, düşünce, algı ve tutumlarını çeşitli kanallar aracılığı ile iletişim kurarak ifade etmektedirler. Ancak bir örgütteki pek çok çalışan, yönetim politikaları veya başka nedenlerden dolayı duygularını veya düşüncelerini herhangi bir şekilde ifade edemeyebilir. Çalıştıkları örgütün işlevi veya dezavantajları hakkında yorum yapmaktan kaçınabilir. Çalışanların sorunlara yönelik öneri, fikir ya da bilgilerini üstlerine iletebilmesi, o örgütün performansı ve hatta hayatta kalması üzerinde çok büyük etkilere sahip olabilir. Çalışanlar bazen seslerini duyurabilirken bazen de sessizliğe bürünerek bilgi, duygu ve düşüncelerini saklı tutabilir (John ve Manikandan, 2019).

Örgütsel sessizlik; çalışanların örgütü ile ilgili bir fikri, önerisi, riskli konularla ilgili endişesi, uygulanabilir farklı bir düşüncesi olduğunda sesini çıkarmama, fikrini paylaşmama eğilimini ifade eder (Milliken ve diğer., 2003; Van Dyne ve diğer., 2003). Örgütsel sessizlik, örgütün çalışanlarının örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacak yeteneğe sahip olmasına rağmen örgüt hakkında gerçek görüşlerini ifade etmekten kaçındığı bilinçli bir karardır. Bu durum yeni fikirlerin geliştirilmesi, yeteneklerin sergilenmesi ve görüş paylaşımını olumsuz etkileyerek negatif bir örgütsel atmosfere neden olur. Çalışanların sessizliği örgütlerde karar alma süreci, örgütsel değişim ve gelişmenin önünde potansiyel olarak tehlikeli bir engeldir. Kusurlu ürünlere, düşük morale ve zarara yol açan yanlış planlanmış projelerin yapılmasına neden olabilir. Devamsızlık, işten ayrılma ve düşük doyuma neden olarak örgüte zarar verebilir. Sadece örgütlerde değil çalışanlar üzerinde de yıkıcı etkileri vardır. Bilişsel uyumsuzluğa, motivasyon, doyum ve bağlılığın düşmesine neden olabilir (Bagheri ve diğer., 2012; Morrison ve Milliken, 2000; Perlow ve Williams, 2003; Pinder ve Harlos, 2001).

Van Dyne ve diğerleri (2003), örgütsel sessizliği “razı olma sessizliği”, “savunma sessizliği” ve “prososyal sessizlik” olmak üzere üç grupta ele almışlardır. Razı olma sessizliği ya da kabullenici sessizlikte çalışanlar mevcut duruma boyun eğmişlerdir ve konuşmaya dahil olmaya ya da durumu değiştirmeye yönelik çaba göstermeye istekli değillerdir. Bilinçli olarak pasif ve isteksiz davranırlar. Örneğin bir çalışan, açıkça konuşmanın anlamsız olduğu ve bir fark yaratma ihtimalinin düşük olduğu inancına dayanarak değişime yönelik fikirlerini saklı tutabilir. Savunma sessizliği, bireyin korkuya dayalı olarak ve kendini korumak için ilgili fikir, bilgi veya görüşlerini saklamasıdır. Çalışanın, kendini dış tehditlerden korumayı amaçlayan kasıtlı ve proaktif davranıştır. Razı olma sessizliğine kıyasla, savunma sessizliği daha proaktiftir. Çalışan alternatiflerin farkındadır ve alternatifleri değerlendirir. Ardından da o anda en iyi kişisel strateji olarak fikir, bilgi ve görüşlerini saklama yönünde bilinçli bir karar verir. Son olarak prososyal sessizlik diğer çalışanlara veya örgüte fayda sağlamak amacıyla, fedakârlık veya işbirliği güdülerine dayalı olarak işle ilgili fikir, bilgi veya görüşleri saklamak olarak tanımlanabilir. Savunma sessizliğindeki gibi, prososyal sessizlik de çalışanların farkındalığını ve bilinçli olarak karar vermeyi içerir. Ancak savunma sessizliğinden farklı olarak prososyal sessizlik, açıkça konuşmanın yaratabileceği olumsuz kişisel sonuçlardan duyulan korkudan ziyade başkaları için duyulan endişeden kaynaklanır.

Knoll ve Van Dick'e (2013) göre, çalışan sessizliği pasif bir durum değil, sessizlik davranışlarının altında yatan motivasyonlara dayalı olarak değerlendirilebilen çok yönlü bir kavramdır. Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında örgütsel sessizliğin pek çok nedeni olabilir. Alan yazın incelendiğinde sessizliğin mobing (Gül ve Özcan, 2011; Kaygın ve Atay, 2014; Öztürk ve Cevher, 2016), liderlik tarzları (Erol ve Köroğlu, 2013), otoriter liderlik (Duan, Bao, Huang ve Brinsfield, 2018), güçlendirici liderlik (Hassan ve diğer., 2019), örgütsel adalet (Önder, 2017; Tan, 2014), örgütsel bağlılık (Önder, 2017), örgütsel güven (Fard ve Karimi, 2015) gibi değişkenlerle çalışıldığı görülmüştür. Milliken ve diğerleri (2003) yapmış oldukları araştırmada örgütsel sessizliğin nedenlerini bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve yönetimle ilişkiler olarak belirtmişlerdir. Lu ve Xie (2013) ise sessizliğin nedenlerini bireysel faktörler, liderlik ve örgütsel faktörler, meslektaş faktörü ve kültür faktörü olmak üzere dört başlıkta ele almışlardır. Çalışanların yaşadığı tükenmişlik duygusu sessizliğe yol açan bireysel nedenler arasında sayılabilir. Aktaş ve Şimşek'e (2015) göre çalışanlar iş hayatının talepkâr koşullarına yetişemediklerini düşündüklerinde; kendilerini başarısız ve güçsüz hissetmekte, işlerini anlamsız bulmakta ve işlerine ya da hayata yönelik idealist duygularını kaybetmektedirler. Bunun sonucunda da işleri ve örgütlerini iyileştirmeye yönelik bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak saklayarak sessiz kalabilirler. Bu çalışmada örgütsel sessizliği açıklamak için ele alınan değişkenlerden biri duygusal tükenmişliktir.

Tükenme kavramı Berger tarafından ilk olarak sağlık çalışanlarının yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma durumlarını açıklamak üzere ortaya atılmıştır (Freudenberger, 1974). Daha sonra Maslach ve Jackson uzun süren

iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını belirtmiş ve Maslach; tükenmişliği profesyonel iş hayatındaki kişilerin mesleklerinin anlam ve amacından uzaklaşması, işi gereği hizmet verdiği kişiler ile yeterli bir şekilde ilgilenmemesi biçiminde tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1986).

Tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşme hissi olmak üzere üç alt boyutu vardır. Freudenberger (1974) tükenmişlik için sadece duygusal tükenmişlik üzerinde dururken Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin alan yazındaki üç boyutunu ortaya koyan teorisyenlerdir. Duyarsızlaşma; bireyin çevresindekilerle olan iletişimi ile ilgilidir. Kişilerarası ilişkilerde bozulma sonucu örgütte işe dönük eylemlerde bozulma ve iş gereği muhatap olduğu kişilere karşı olumsuz tutum sergilemesi şeklinde ortaya çıkabilir (Maslach ve diğer., 2001). Duyarsızlaşma, bireyin bu olumsuz ortamdan kendini soyutlamaya çalışması olarak ortaya çıkan bir savunma durumudur. Birey duyarsızlaşma davranışı ile psikolojik olarak daha az etkilenmek adına diğer kişilerle arasına bir sınır koyar (Maslach ve Goldberg, 1998). Bireysel başarıda düşme boyutu; bireyin kendisi ve yeterlilikleri ilgili olumsuz düşünceler geliştirmesi, kariyerinde ilerleyemeyişini yetersizliğine bağlayarak çaresizlik hissine kapılması durumudur. Bu çalışmada ele alınan duygusal tükenmişlik ise tükenmişliğin temel bireysel stres boyutunu temsil etmektedir. Bireyin işten dolayı duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükendiği ve yorulduğu hissini ifade eder (Maslach ve diğer., 2001). Bu boyut tükenmişlik ile ilgili en fazla dile getirilen duygu durumudur (Shirom, 1989). Duygusal tükenmenin en önemli sebebi çalışma şartlarının ağır olması, iş arkadaşları ile olumsuz ilişkiler ve iş yükünün çok olmasıdır. Duygusal tükenmede kişiler kendilerini enerjisiz hissetmekte ve enerjilerini geri kazanmak için bir sebep bulamamaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998). Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin içsel sürecine karşılık gelmektedir (Arı ve Bal, 2008). Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik modelinde tükenmişliğin üç boyut olarak ele alınmasına rağmen bu boyutlar içerisinde en temel boyutun duygusal tükenmişlik olduğu belirtilmektedir (Seidler ve diğer., 2014). Öğretmen tükenmişliğine ilişkin pek çok çalışmada yalnızca duygusal tükenmeye odaklanıldığı görülmüştür (Arens ve Morin, 2016). Bu nedenlerle de bu çalışmada tükenmişliğin duygusal tükenmişlik boyutu ele alınmıştır.

Örgütler genellikle çalışanların duygusal tükenmesi nedeniyle olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır. Özellikle çalışanların belirli duyguları sergilemesini gerektiren örgütler bu konuda daha da dikkatli olmalı; duygusal tükenmişliğin olası sonuçlarının farkında olmalı ve çalışanların tükenmesini önlemek için harekete geçmelidir (Kenworthy ve diğer., 2014). Çalışanlar örgütsel ve bireysel nedenlerle tükenmişlik yaşayabilir. Potansiyel olarak tükenmişliğe neden olabilecek örgütsel nedenler arasında (1) ödül eksikliği (2) aşırı ve modası geçmiş politikalar ve prosedürler, yoğun tempolu işler ve yakın denetim sonucunda çalışanların kontrol duygusunun zayıflaması (3) açıkça belirlenmiş beklentilerin ve iş sorumluluklarının eksikliği ve (4) destek gruplarının veya birbirine bağlı çalışma gruplarının olmayışı sayılabilir. Bazı bireysel özellikler de genellikle bu örgütsel koşullarla etkileşime girerek çalışan tükenmişliğine neden olabilir. Bu bireysel özellikler ise idealist beklentiler, idealist iş ve kariyer hedefleri, kişisel başarının düşük olmasından kaynaklı kişisel sorumluluk olarak belirtilmiştir. Çalışanların işlerine ve kariyerlerine yönelik gerçekçi olmayan beklentileri tükenmişliğe neden olabilir. Performansa engel olan örgütsel koşullar yalnızca idealist beklentileri olan çalışanları rahatsız eder. Her şeyin mümkün olduğunu düşünen bir çalışan, tükenmişliğin doğal hedefi haline gelir. Kariyerleri ortasında kriz yaşayan çalışanlarda tükenmişlik görülebilir (Jackson ve Schuler, 1983). Bu durumda kariyerlerinde engellendiğini düşünen çalışanların da tükenmişlik yaşaması muhtemeldir.

Örgütsel sessizliği açıklamak için ele alınan bir diğer değişken kariyer engelleridir. Türk Dil Kurumu (TDK) kariyeri "*Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık*" şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2024). Bir bireyin işine ilişkin rollerinin sırası ya da biçimi olarak da tanımlanan kariyer sözcüğü geleneksel olarak, sadece profesyonel ve yönetsel rolleri işgal edenler için kullanılırken; sözcüğün iş rolleriyle ilişkili herkes için kullanımı gün geçtikçe artmaktadır. Ayrıca, kariyer sözcüğü, iş rollerinde yukarı doğru hareketi ve ilerlemeyi de kastetmektedir. Kariyer aynı zamanda "*bireyin yaşam boyu öğrenme ve çalışmadaki gelişimi*" (Collin ve Watts 1996) açısından daha geniş bir şekilde kavramsallaştırılabilir ve bu nedenle gönüllü çalışmaları ve diğer yaşam deneyimlerini de içerir (Torrington ve diğer., 2005: 410).

Kariyer kavramı ile yakından ilişkili bir kavram olan kariyer başarısı gerek örgütler gerek çalışanlar açısından oldukça önemli bir kavramdır. Son yıllarda, kariyer başarısı kavramı nesnel ve öznel başarı kavramlarından ayrılamaz hale gelmiştir. İlki, kişinin kariyer başarısını değerlendirmede nesnel olarak ölçülen standartları vurgularken (örneğin, maaş, terfi veya istihdam durumu) ikincisi kendi kriterlerine ve değerlendirmesine dayalı olarak belirlenen işle ilgili ve yaşam hedefi başarılarına vurgu yapmaktadır (Judge ve diğer., 1995). Kariyer gelişimi odaklı çalışanlar daha tatmin edici işler ortaya çıkarırlar (Pathardikar ve diğer., 2016). Ayrıca, kariyerlerindeki ilerleme ve hedeflerine ulaşmada olumlu duygular geliştirirler. Kariyer gelişimi odaklı çalışanlar, yüksek kariyer hedefleri belirleme eğilimindedir ve başarıya ulaşma konusunda çaba sarf ederler (Kim ve Beehr, 2017). Öznel kariyer başarılarını elde etmek için motivasyonları yüksektir. Kariyer gelişimi odaklı çalışanlar genellikle net bir kariyer planı yapar ve hedefi vardır, bu da onları potansiyel olarak kariyer başarısına yol açacak bilgi edinmeye daha açık hale getirir (Lakshmi ve Sumaryono, 2019). Aynı durumun öğretmenler için de benzerlik gösterdiği söylenebilir. Guskey (1985), kariyer gelişimi odaklı öğretmenlerin öğretmeyi daha çok sevdikleri gibi,

öğretmede daha etkili olduklarını ve zor durumlarla karşı karşıya kaldıklarında kendilerine daha çok güvendiklerine vurgu yapar. Kariyer gelişimi ve kariyer gelişiminde kullanılan yeni yöntemler öğretmenlerin memnuniyetini ve bağlılığını artırır. Ancak çalışanların kariyer gelişimlerini ilerletmeye yönelik çabalarına rağmen, kariyerlerinde çeşitli zorluklarla ya da engellerle başa çıkmak durumunda kaldıklarının da göz ardı edilemeyecek bir durum olduğu söylenebilir (Guskey, 1985).

Swanson ve Woitke (1997), kariyer engellerini “*bireyin içinde veya çevresinde kariyer gelişimini zorlaştıran olaylar veya koşullar*” olarak tanımlamıştır. Benzer bir şekilde Ng ve Feldman (2014: 170) “*bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmada karşılaştıkları engeller*” olarak tanımlamaktadır. Bu engellerin kaynağı değişkenlik gösterebilir. Bunlardan bazıları bireysel ve bazıları da çevreseldir. Ancak kariyer engellerinin hepsi bireylerin kariyer hedeflerini başarıyla gerçekleştirmeleri için kaynaklarını azaltmaktadır (Ng ve Feldman, 2014). Bireyin kendisinden kaynaklanan ve bireysel kariyer engelleri olarak ifade edilen engeller fiziksel ya da ruhsal elverişsizlik, kendine güven eksikliği, kararsızlık, düşük performans, yetersiz uzmanlık ya da eğitim şeklinde sıralanabilir. Bireyin dışında gelişen unsurlardan kaynaklanan örgütsel ya da çevresel kariyer engelleri ise tükenmişlik ve stres, gözden düşme, engellenme, örgüt kültürü ve politikalar, mentor eksikliği, teknolojik değişimler, sınırlı kariyer fırsatı olarak ifade edilmiştir (Bozkurt, 2019). Çalışanlarda güçlü duygulara neden olabilen kariyer engelleri algısının yıkıcı sonuçları olabilir. Kariyerlerinde engellendiğini düşünen çalışanlar kendilerine ne olduğu konusunda emin olmayabilirler. Kariyer engelleriyle karşı karşıya kalan çalışanların bir kısmı bilgiyi dikkatli ve objektif bir şekilde işlerler. Bu bireyler hayal kırıklığı, öfke, hüsrana ve bir dizi başka duygunun ötesine geçebilirler. Süreci iyi yönetemeyen çalışanlar ise duygulardan bunalar, yön bulamayıp bocalayabilir ve toparlanmaları uzun zaman alabilir (London, 1998).

Kariyer engelleri algısı çalışanların mesleklerinde tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir (İnandı, 2009). Alan yazında kariyer beklentileri, kariyer doyumu, kariyer uyumu gibi kariyer ile ilgili kavramlarla tükenmişlik arasındaki ilişkiyi doğrulayan çeşitli çalışmalar (Becker ve diğer., 2006; İnandı, 2009; ve diğer. ve Hayward, 2007; Sakal, 2020) mevcuttur. Bunun yanı sıra kariyer beklentisi nedeniyle çalışanlar normal bir durumda kabul edemeyeceği olumsuzluklara bireysel çıkarları nedeniyle sessiz kalarak işlerine devam edebilirler (Demir, 2014). Örgütlerde psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmeyen çalışanlar statülerine ya da kariyerlerine zarar gelebileceğini düşündükleri için çekimser davranabilir (Qin, ve diğer., 2014). Buradan hareketle bu çalışmada örgütsel sessizliği açıklamak için kariyer engelleri ve duygusal tükenmişlik değişkenleri ele alınmıştır. Kariyer engelleri, örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik kavramları arasında karmaşık bir ilişki olduğu söylenebilir. Alan yazında bu üç değişkeni birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu ilişkilerin ele alınması hem kuramsal hem de uygulama açısından yararlı olabilir. Kuramsal açıdan öğretmenlerin sessizlik davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak mevcut literatüre yeni bakış açıları kazandırabilir. Uygulama açısından ise öğretmenlerin duygusal tükenmişliğini ve sessizlik davranışlarını önlemeye yönelik stratejiler geliştirilmesi konusunda politika yapıcılar ve uygulayıcılara faydalı olabilir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmanın modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde bağımsız değişken olan kariyer engelleri ve aracı değişken olan işe bağlı duygusal tükenmişliğin ayrı ayrı etkisi ve dolaylı etkisi araştırılacaktır. Bunun yanı sıra kariyer engellerinin tükenmişliği yordamasına bakılacaktır. Son olarak kariyer engelleri ve işe bağlı duygusal tükenmişliğin birlikte örgütsel sessizliği yordama durumu incelenecektir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Araştırma ilişkisel tarama modeli ile tasarlanmış kesitsel bir araştırmadır. Kesitsel çalışmada, araştırmacı belirli bir zamanda veri toplar. Kesitsel çalışmalar mevcut tutumları, inançları, görüşleri veya uygulamaları ölçmesi ve kısa sürede bilgi sağlaması açısından avantajlıdır (Creswell, 2012).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde bulunan öğretmenler oluşturmaktadır. Kolayda ya da uygun örnekleme (convenience sampling) ile belirlenen 332 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Kolayda örneklemede araştırmacı katılımcıları çalışmaya istekli ve hazır olanlardan yani gönüllülük esasına dayalı olarak seçer (Creswell, 2012). Çalışma grubundaki hatalı doldurulan ölçek formları ve aykırı uç değerler veri setinden çıkarıldıktan sonra 153'ü (%49.8) kadın, 154'ü (%50.2) erkek toplam 307 öğretmenden oluşan çalışma grubuna ilişkin veriler istatistikî yöntemlerle test edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada “Kariyer Engelleri Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Öğretmenlerin algıladığı kariyer engellerini belirlemek için İnandı ve Gılıç (2021) tarafından geliştirilen “Kariyer Engelleri Ölçeği”, 29 madde ve beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ailevi engeller, ekonomik engeller, siyasi/sendikal engeller, yönetimden kaynaklı engeller ve yükseköğretimde bürokratik engeller olarak adlandırılmıştır. Beşli likert tipinde olan ölçek hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa katsayılarına bakıldığında, ölçeğin tamamı .93, yönetimden kaynaklı engeller .93, siyasi-sendikal engeller .86, ailevi engeller .86, yükseköğretimde bürokratik engeller .78 ve ekonomik engeller .73 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten toplam puan alınabilmektedir. Alınabilecek en düşük puan 29, en yüksek puan ise 145'tir. Puan arttıkça öğretmenlerin kariyer engellerini daha çok algıladıkları söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş ve Kahya (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olmak üzere üç alt boyuttan ve 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten toplam puan alınabilmektedir. Ölçekte Hiçbir zaman (1), çok nadir (2), bazen (3), genelde (4) ve her zaman (5) olmak üzere beşli derecelendirme yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa katsayıları Kahya (2013) tarafından razı olma sessizliği .88, savunma sessizliği .88, prososyal sessizlik .80 ve ölçeğin geneli için .74 olarak rapor edilmiştir.

Son olarak araştırmada Wharton (1993) tarafından geliştirilen ve Günay (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçekte altı madde yer almaktadır. Beşli likert tipinde olan ölçek İş yerinde asla bu şekilde hissetmiyorum (1) ile Her gün bu şekilde hissediyorum (5) arasında derecelendirilmiştir. Günay (2021), İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliğine yönelik Cronbach alfa katsayısını .90 olarak rapor etmiştir.

Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmış, ayrıca Process Macro regresyon analizi ile aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Aracılık rolünün anlamlılığını test etmek için Sobel Testi uygulanmıştır.

Tablo 1

Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort	Ss	1	2	3
Kariyer Engelleri Ölçeği (1)	3.40	0.69	1		
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (2)	2.97	0.74	0.420**	1	
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği (3)	3.06	1.06	0.495**	0.415**	1

**p<0.01

Tablo 1'deki betimsel analiz sonuçları incelendiğinde ortalama ve standart sapma değerleri Kariyer Engelleri Ölçeği için 3.40 ± 0.69 ; Örgütsel Sessizlik Ölçeği için 2.97 ± 0.74 ; İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği için 3.06 ± 1.06 olarak hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise Kariyer engelleri ve örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki vardır ($r=0,420$; $p=0,000$). Kariyer engelleri ve işe bağlı duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki çıkmıştır ($r=0,495$; $p=0,000$). Örgütsel sessizlik ve işe bağlı duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki bulunmuştur ($r=0,415$; $p=0,000$).

Tablo 2

Ölçeklere İlişkin Güvenirlikler

	Alfa değeri
Kariyer Engelleri Ölçeği	0.929
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0.917
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği	0.920

Tablo 2'de görüldüğü gibi, ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha Katsayısı ile hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan Kariyer Engelleri Ölçeği için alfa katsayısı 0.93; Örgütsel Sessizlik Ölçeği için 0.92; İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği için 0.92 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere bakıldığında ölçekler, yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebilir (Tavşancıl, 2005:19).

Tablo 3

Ölçeklere İlişkin Normallik Değerleri

	Basıklık	Basıklık SH	Çarpıklık	Çarpıklık SH	Normallik
Kariyer Engelleri Ölçeği	0.301	0.277	-0.213	0.139	Normal
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	-0.399	0.277	-0.316	0.139	Normal
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği	-0.816	0.277	-0.078	0.139	Normal

Araştırmada verilerin normal dağılım durumunu belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık katsayılarının -0.816 ile 0.301 arasında değiştiği görülmüştür. Bu değerlerin ± 2.0 aralığında olmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (George ve Mallery, 2010). Ayrıca regresyon analizinin varsayımlarından Durbin-Watson, tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır (tablo 4). Durbin-Watson değeri 1.5-2.5 aralığında (Kalaycı, 2010) çıktığı için gözlem verilerinde saptanan hataların birbiriyle ilişkili olmadığı yani bu varsayımın karşılandığı söylenebilir. VIF değerleri 10'un altında olduğu ve tolerans değerleri 0.10'dan büyük çıktığı için çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir (Hair, ve diğer., 1998).

Etik Konular

Araştırmanın gerçekleştirilmesinden önce, Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan etik kurul onayı alınmıştır. Veri toplama için Uşak İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni alınmış ve çalışma gönüllü katılımcılarla yürütülmüştür.

Bulgular

Process Macro regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir. Birinci model kariyer engellerinin işe bağlı duygusal tükenmişliği yordama durumunu göstermektedir. İkinci modelde ise ayrı ayrı sadece kariyer engellerinin örgütsel sessizliği yordama durumu; işe bağlı duygusal tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordama durumunu göstermektedir. Üçüncü model ise kariyer engellerinin ve işe bağlı duygusal tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordama durumunu birlikte değerlendirmektedir.

Tablo 4'teki model 1'de kariyer engellerinin işe bağlı duygusal tükenmişliği yordamasını gösteren regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kariyer engellerinin işe bağlı duygusal tükenmişliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0.495$, $p < 0.05$). Kariyer engelleri işe bağlı duygusal tükenmişlikteki değişimin % 24'ünü açıklamaktadır ($F = 99.243$, $p < 0.05$).

Model 2'de kariyer engelleri ve işe bağlı duygusal tükenmişliğin ayrı ayrı örgütsel sessizliği yordama durumunu gösteren regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre kariyer engelleri örgütsel sessizliği anlamlı olarak ve pozitif yönde yordamaktadır ($\beta = 0.420$, $p < 0.05$). Kariyer engellerinin örgütsel sessizlikteki değişimin % 17'sini açıkladığı bulunmuştur ($F = 65.324$, $p < 0.05$). İşe bağlı duygusal tükenmişliğin de örgütsel sessizliği pozitif yönde yordadığı görülmüştür ($\beta = 0.415$, $p < 0.05$). İşe bağlı duygusal tükenmişlik örgütsel sessizlikteki değişimin % 17'sini açıklamaktadır ($F = 63.586$, $p < 0.05$).

Tablo 4

Kariyer Engelleri ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde İşe Bağlı Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolü

Model 1								
Bağımsız	Bağımlı	B	S.H.	β	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	2.984	1.572		1.898	0.059		
Kariyer Engelleri	İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	0.156	0.016	0.495	9.962	0.000	1.000	1.000

F-istatistiği=99.243; p-değeri=0.000; Düzeltilmiş R²=0.243; Durbin-Watson=1.943

Tablo 4 (Devam)

Kariyer Engelleri ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde İşe Bağlı Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolü

Model 2								
Bağımsız	Bağımlı	B	S.H.	β	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	Örgütsel Sessizlik	21.666	2.882		7.518	0.000		
Kariyer Engelleri		0.232	0.029	0.420	8.082	0.000	1.000	1.000
F-istatistiği=65.324; p-değeri=0.000; Düzeltilmiş R ² =0.174; Durbin-Watson=1.593								
Sabit	Örgütsel Sessizlik	31.131	1.772		17.569	0.000		
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik		0.729	0.091	0.415	7.974	0.000	1.000	1.000
F-istatistiği=63.586; p-değeri=0.000; Düzeltilmiş R ² =0.170; Durbin-Watson=1.599								
Model 3								
Bağımsız	Bağımlı	B	S.H.	β	t	p	Tolerans	VIF
Sabit		20.228	2.802		7.220	0.000		
Kariyer Engelleri	Örgütsel Sessizlik	0.157	0.032	0.284	4.910	0.000	0.754	1.325
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik		0.482	0.101	0.275	4.751	0.000	0.754	1.325
F-istatistiği=46.258; p-değeri=0.000; Düzeltilmiş R ² =0.228; Durbin-Watson= 1.617								

Son olarak model 3'te kariyer engelleri ve işe bağlı duygusal tükenmişliğin birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde örgütsel sessizliği anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir (kariyer engelleri $\beta = 0.284$, işe bağlı duygusal tükenmişlik $\beta = 0.275$; $p < 0.05$). Kariyer engelleri ve işe bağlı duygusal tükenmişlik bir arada örgütsel sessizlikteki değişimin % 23'ünü açıklamaktadır ($F = 46,258$, $p < 0.05$). Özetle; kariyer engellerinin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisinin $\beta c = 0.420$ olduğu ve aracı değişken olan işe bağlı duygusal tükenmişlik araştırmanın modeline dahil edildiğinde bu etkinin $\beta c' = 0.284$ 'e anlamlı olarak düştüğü tespit edilmiştir. Bu azalma kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 5

Etki Değerleri

	Etki	S.H.	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Toplam etki	0.2317	0.0287	8.0823	0.000	0.1753	0.2881
Doğrudan etki	0.1566	0.0319	4.9104	0.000	0.0938	0.2194
Dolaylı etki	0.0751	0.0178			0.0421	0.1120

Tablo 5' teki değerlere göre toplam etki 0.2317 iken, doğrudan etki 0.1566 ve ikisinin farkı olan dolaylı etki 0.0751 olarak hesaplanmıştır. Güven aralığı alt ve üst sınır değerleri sıfırı içermediği için dolaylı etkinin anlamlı olduğu söylenebilir (Preacher ve Hayes, 2008). Ayrıca aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını belirlemek için Sobel Testi yapılmıştır ve aracılık rolünün anlamlı ($z = 6,189$, $p < 0,05$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 6
Hipotezler

Hipotez	B (Std.)	Durum
H1. Kariyer engelleri örgütsel sessizliği yordamaktadır.	c= 0.420	Kabul
H2. Kariyer engelleri işe bağlı duygusal tükenmişliği yordamaktadır.	a=0.495	Kabul
H3. İşe bağlı duygusal tükenmişlik örgütsel sessizliği yordamaktadır.	b=0.415	Kabul
H4. İşe bağlı duygusal tükenmişliğin kariyer engelleri ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	c'=0.284	Kabul

Araştırmanın bulgularına göre, araştırma kapsamında geliştirilen tüm hipotezlerin (H1, H2, H3, H4) desteklendiği görülmektedir. Tablo 6'da bu durum özetlenmiştir. Sonuç olarak kariyer engelleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin kısmi aracılık rolü oynadığı görülmektedir.

Tartışma

Bu çalışmada, kariyer engelleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracı rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlar üç değişkenin de birbirleri ile anlamlı olarak ilişkili olduğunu; kariyer engelleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracı rolünün olduğunu göstermiştir.

Sonuçlar öğretmenlerin algılarına göre, kariyer engellerinin örgütsel sessizliği öngörebildiğini göstermektedir. Kariyer geliştirme sürecinde engellerle karşılaştığını düşünen öğretmenlerin okullarında sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Çalışanlar işini kaybetmek, kariyer hedeflerini gerçekleştirememek gibi korkuları yüzünden örgütleriyle ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşmamayı tercih edebilirler. Bu sessizlik de örgütsel düzeyde sorunlara yol açabilir (Karagöz ve Uzunbacak, 2020). Nitekim Turunç ve Alkan (2020) çalışmalarında kariyer memnuniyetinin örgütsel sessizliği anlamlı olarak negatif yönde etkilediğini bulmuşlardır. İnandı ve diğerleri (2017) kadın öğretmenlerle yaptıkları çalışmada kariyer engellerinin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Xu ve diğerleri (2022) kariyer arzusu ya da hedefine (career calling) sahip çalışanlarda daha az sessizlik davranışı bulunduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların davranışsal açıdan sergiledikleri örgütsel sessizliğin temelinde çıkara dayalı bireysel beklentileri de olabilir. Kariyer beklentisi nedeniyle normalde birçok olumsuzluğu kabul etmeyen çalışanlar, kişisel çıkarları nedeniyle sessiz kalarak işlerine devam edebilir. Bu durum örgütteki iklimin bozulmasına yol açabilir. Kişisel çıkar beklenti ve isteklerin gerçekleştirilmesiyle ilgili amaçların yarattığı sessiz kalma davranışları sadece bireyi değil örgütü de olumsuz etkileyebilir (Demir, 2014). Bu sonuçlardan hareketle; kariyerinden memnun olmayan, kariyerinde birtakım engellere maruz kaldığını düşünen öğretmenlerin okullarında bir takım olumsuz tecrübeler yaşayabileceği; bu tecrübelerin de öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermesine yol açabileceği söylenebilir. Bu duruma yol açan nedenlerden biri öğretmenlerin öğrenilmiş çaresizliği tecrübe etmeleri olabilir. Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin herhangi bir durum ya da olay karşısında sürekli başarısızlığa uğraması ya da istenmeyen durumlara karşılaşmasıyla, hiçbir şeyin bir fark yaratmayacağına inanması ve gelecekte karşılaşılabileceği benzer durumlarda da başarıya ulaşmanın mümkün olmadığını düşünmesidir (Aktan ve Yay, 2016). Öğretmenler de kariyerlerini geliştirme sürecinde karşılaştıkları engeller karşısında çok fazla başarısız olmuşlarsa, çaba göstermenin gereksiz olduğunu düşünüp sessiz kalmayı tercih edebilirler. Öğretmenlerin gösterdiği sessizlik davranışı onların iş doyumunu ve motivasyonunu, performanslarını düşürebilir. Ayrıca, okul içindeki iletişimi zayıflatarak sorunların zamanında ve etkili bir şekilde ele alınmasını engelleyebilir. Öğretmenler kariyerinde geri plana atıldıklarını hissettiklerinde yenilikçi fikirlerini paylaşmaktan çekinebilir. Bu durumda ise okuldaki potansiyel reformlar engellenmiş olur.

Araştırmadaki bir diğer sonuç, kariyer engellerinin işe bağlı duygusal tükenmişliği yordadığıdır. Bireylerin kariyerlerine ilişkin anlam arayışına cevap bulamamaları veya çelişki yaşamaları ve umutsuz olmaları tükenmişliklerini artıracaktır (Sakal 2020). Nitekim Cordes ve Dougherty (1993) yukarıya doğru kariyer hareketi daha fazla olan bireylerin daha az tükenmişlik yaşayacağını ileri sürmüşlerdir. İnandı (2009) kadın öğretmenlerle yaptığı çalışmada kariyer engellerinin mesleki tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Sakal (2020) benzer şekilde, öğretmenlerin kariyer doyumlarının tükenmişliği yordadığını bulmuştur. Doğanülkü ve Kırdök (2021) de öğretmenlerde kariyer uyumluluğu ve kariyer kararı pişmanlığının tükenmişliği anlamlı düzeyde yordadığını bulmuşlardır. Becker ve diğerleri (2006) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada kariyer doyumunu ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Sağlık alanında tükenmişlik ve kariyer doyumunu ilişkisini ele alan pek çok çalışma (Rao ve diğer., 2020; Shanafelt ve diğer., 2009; Shanafelt ve diğer., 2014) bulunmaktadır. Bir örgütte çalışanlara kariyer olanakları sunmak, tükenmişlikle mücadele etmede kullanılan önemli bir araçtır. Çünkü geleceğe yönelik beklentileri ve ilerleme imkânı olan çalışanların motivasyonu artacaktır. Kariyer planlamasını doğru yapmayan örgütlerde ise çalışanların işe yabancılaşması, tükenmişlik yaşamaları kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu, 2000). Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Kuramı'na göre bireyleri motive

eden doğuştan gelen ilişki, yeterlik ve özerklik olmak üzere üç psikolojik ihtiyaç vardır. İlişki, bireyin ait olma ve ilişki kurma duygusuyla ilgilidir. Yeterlilik, bireyin başarılı olabileceği ve gelişebileceğine ilişkin inancıyla ilgilidir. Özerklik ise bireyin davranışlarındaki inisiyatif ve sahiplenme duygusuyla ilgilidir (Ryan ve Deci, 2020). Öğretmenler, kariyer süreçlerinde özerkliklerini ve yeterliliklerini tehdit eden engellerle karşılaştıklarında duygusal tükenmişlik yaşayabilirler. Kariyer engelleri öğretmenlerin okullarında daha fazla stres yaşamalarına ve/veya işlerinden daha az doyum almalarına neden olabilir. Yaşadıkları bu stres ve/veya doyumsuzluk da tükenmişliğe yol açabilir. Sürekli olarak yüksek stres altında çalışmak duygusal tükenmişliği tetikleyebilir. Benzer şekilde işinden doyum alamayan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik yaşamaları olası bir durumdur.

Araştırmanın sonuçlarına göre, işe bağlı duygusal tükenmişlik örgütsel sessizliği yordamaktadır. Araştırmamızın sonuçlarına paralel olarak Aktaş ve Şimşek (2015) kamu kurumlarında yaptıkları araştırmada, çalışanların duygusal tükenmişliğinin örgütsel sessizlikleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu rapor etmişlerdir. Kahya (2015) akademisyenlerle gerçekleştirdiği çalışmada tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Ancak araştırmamızdaki bulgudan farklı olarak örgütsel sessizliğin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Benli ve Cerev (2015), Yıldırım (2019) turizm sektöründe yaptıkları çalışmalarında tükenmişlik ile örgütsel sessizlik ya da sessizliğin boyutları arasında anlamlı bir ilişkiler bulmuşlardır. Eryılmaz Ballı ve Önder (2019) öğretmenlerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında duygusal tükenmişliğin kabullenici ve korunmacı sessizliği pozitif yönde anlamlı olarak yordadığını belirtmişlerdir. Yurt dışındaki alan yazın incelendiğinde Tharya ve diğerleri (2021) sivil toplum kuruluşlarında gerçekleştirdikleri çalışmada, Darabi ve Moradi (2023) öğretmenlerle yaptıkları çalışmada, Kassandrinou ve diğerleri (2023) ilkökul öğretmenleriyle gerçekleştirdikleri çalışmada araştırmamıza paralel bulgular raporlamışlardır. Araştırmamızın bulguları doğrultusunda işe bağlı duygusal tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. İşlerinde duygusal tükenmişlik yaşayan öğretmenler düşüncelerini, endişelerini veya yenilikçi fikirlerini ifade etme konusunda daha az istekli olabilirler. Bu isteksizlik sessizlik davranışlarına yol açabilir. Nitekim duygusal tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin kendilerini enerjisiz hissetmeleri ve enerjilerini geri kazanmak için bir sebep bulamamaları (Maslach ve Goldberg, 1998) sonucunda stres yaşamaları kaçınılmazdır. Yaşadıkları stres sonucunda mevcut duruma boyun eğerek sessiz kalmaları olasıdır. Zaten duygusal anlamda işlerine yönelik enerjileri azalan öğretmenler, ek çaba göstermekten kaçınma eğiliminde olarak sorunları dile getirmede isteksiz davranabilirler. Tükenmişlik yaşayan öğretmenler kendilerini daha az güvende ve daha savunmasız hissedebilir, bu da psikolojik güvenlik duygularını azaltabilir. Kahn'a (1990) göre, psikolojik güvenlik bireyin kendi imajı, statüsü ve kariyerini olumsuz etkileyeceğinden korkmadan, kendini ortaya koyabilmesi ve gösterebilmesidir. Kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeyen öğretmenler yaşadıkları korku ve stresten dolayı endişelerini veya fikirlerini dile getirmemeyi seçebilir. Yıldırım (2019) tükenmişlik ve sessizlik ilişkisinin Weiss ve Cropanzano'nun (1996) Duygusal Olaylar Kuramı ile açıklanabileceğini dile getirmiştir. Bu kurama göre bireylerin örgütlerinde karşılaştıkları olumsuz olaylar ya da deneyimler onların duygu durumlarını etkiler, bu da tutumlarına yansır.

Araştırmada son olarak, öğretmenlerin algılarına göre, kariyer engelleri ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide işe bağlı duygusal tükenmişliğin aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle, öğretmenlerin kariyerlerinden memnun olma durumlarının ve kariyerlerinde çeşitli engellerle karşılaştıkları yönündeki algılarının ne denli önemli olduğu görülmektedir. London'a (2014) göre kariyer engellerinin fazla olduğunu düşünen bireyler fırtınadaki bir kum tanesi gibidir. Bu zorlu süreçte oradan oraya savrulabilirler (Ulaş ve Kızıldağ, 2019). Bireysel ya da çevresel nedenlerle kariyer hedeflerinin engellendiğini düşünen öğretmenlerin duygusal açıdan enerjileri düşebilir. Nitekim algılanan kariyer engelleri çalışanların mutluluk düzeyini azaltmaktadır (Kanten, Yeşiltaş ve Akdağ, 2014). Öğretmenler tarafından algılanan kariyer engelleri onların iş doyumunu düşürebilir ve stres düzeylerini artırabilir (İnandı, Yaman ve Ataş, 2022). Kariyerinden memnun olmayan öğretmenlerin yaşam doyumları azalabilir (Tortumlu ve Uzun, 2021). Bu durum ise onların işlerinde duygusal olarak tükenmelerine ve pek çok konuda bilinçli olarak gerçek görüşlerini dile getirmemelerine, sessiz kalmalarına yol açabilir. Öğretmenler kariyerlerinde engellerle karşılaştıklarında bu engelleri aşamayacaklarını düşünerek fiziksel ya da duygusal kaynaklarının tükendiğini hissedebilir. Duygusal tükenmişlik yaşayan öğretmenler mesleklerine ve/veya örgütlerine karşı duyarsızlaşabilir, motivasyonları azalabilir. Bu nedenlerle de sessizlikleri artabilir. Bu bulguya dayalı olarak, öğretmenlerin kariyer engelleri algısının oluşmaması için politika yapıcılar tarafından çeşitli düzenlemeler yapılabilir. Mesleki gelişim fırsatları sunmak, adil ve etkili performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kariyer gelişimi konusunda rehberlik verilmesi bu düzenlemeler arasında yer alabilir. Öğretmenlerin karşılaştıkları kariyer engelleriyle başa çıkmalarına yardımcı olacak stratejiler, mentorluk programları ve açık iletişim kanalları oluşturmak sessizlik kültürünü ortadan kaldırabilir. Ayrıca duygusal tükenmişliğin azaltılması ya da önlenmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Araştırmada duygusal tükenmişliğin kısmi aracılık rolünü oynaması, iki değişken arasındaki ilişkide başka aracı değişkenlerin de olabileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle ileriki çalışmalarda, kurulan modele başka değişkenler (iş doyumunu, güven vb.) ilave edilebilir.

Bu araştırma sınırlılıkları çerçevesinde değerlendirilmelidir. İlk olarak araştırmada uygulanan ölçekler öz bildirim yoluyla öğretmenlerin beyanına dayalı toplanmıştır. İkincisi, araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmacılara coğrafi olarak yakın olan bir il seçilmiştir. Ancak bu örneklem türü olasılıksız olduğu için sonuçların tüm evrene genellenmesi güvenilir değildir. Bu nedenle bir sonraki çalışmalarda bulguların tüm öğretmenlere genellenebileceği örneklem türlerinin seçilmesi önerilmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar olarak aramızda çıkar çatışması bulunmadığını beyan ederiz.

Mali Destek

Yazarlar olarak bu araştırma ile ilgili herhangi bir kuruluştan mali destek almadığımızı beyan ederiz.

Etik Kurul İzin Bilgisi: Bu kısımda Bu araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 17.10.2023 tarihli ve E-93803232-622.02-436030 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

Kaynakça / References

- Aktan, C. C. ve Yay, S. (2016). Öğrenilmiş çaresizlik ve değişime karşı pasif direnç. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(2), 58-71.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyum ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230. doi:10.17130/ijmeb.2015.11.24.529
- Arens, A. K., & Morin, A. J. (2016). Relations between teachers' emotional exhaustion and students' educational outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 108(6), 800-813.
- Arı, S. G. ve Bal, Ç. E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1): 131-148.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Becker, J. L., Milad, M. P., & Klock, S. C. (2006). Burnout, depression, and career satisfaction: Crosssectional study of obstetrics and gynecology residents. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 195(5), 1444-1449. doi: 10.1016/j.ajog.2006.06.075
- Benli, A. ve Cerev, G. (2017). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisi: Turizm çalışanları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 411-433.
- Bozkurt, Ö. (2019). Kariyer engelleri ve kariyer sorunları. E. Kaygın ve Y. Zengin (Eds.), *Kariyer: Temel kavramlar, yönetimi, güncel konular* (s.63-74). Eğitim Yayınevi.
- Collin, A., & Watts, A. G. (1996). The death and transfiguration of career – and of career guidance? *British Journal of Guidance and Counselling*, 24, 385–398.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Darabi Emarati, A., & Moradi, H. (2023). Analyzing the effect of job burnout on organizational commitment with the mediation of teachers' organizational silence. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 78-93. doi: 10.22034/jiera.2023.385345.2916
- Demir, M. (2014). İşgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi ile ilişkisi. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 1095-1113. doi: 10.14687/ijhs.v11i1.2904
- Doganülkü, H. A., & Kirdök, O. (2021). The moderating role of career decision regret in the effect of career adaptability on burnout. *International Journal of Progressive Education*, 17(2), 319-330.
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 62-80.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Eryılmaz Ballı, F. ve Önder, E. (2019). Öğretmen algılarına göre tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordama düzeyi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52), 447-462. doi:10.21764/mauefd.622604
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Freudenberger, H. (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165. doi: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference 17.0 update* (10th Edition). Boston: Pearson.

- Guskey, T. R. (1985) Staff development and teacher change. *Educational Leadership*, 42(7), 57- 60.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Günay, A. (2021). İşe bağlı duygusal tükenmişlik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 142-149. doi: 10.35379/cusosbil.828921
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131.
- İnandı, Y. (2009). The barriers to career advancement of female teachers in Turkey and their levels of burnout. *Social Behaviour and Personality*, 37(8), 1143-1152.
- İnandı, Y. ve Gılıç, F. (2020). Öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 15-31.
- İnandı, Y., Gün, M. E. ve Giliç, F. (2017). The study of relationship between women teachers' career barriers and organizational silence: Viewpoint of women and men teachers. *European Journal of Contemporary Education*, 6(3), 542-556.
- İnandı, Y., Yaman, Ş. ve Ataş, M. (2022). The relation between career barriers faced by teachers & level of stress and job satisfaction. *Participatory Educational Research*, 9(2), 240-260.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58-68.
- John, S. P., & Manikandan, K. (2019). Employee silence: A meta-analytic review. *International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354-366.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahya, C., (2013). *Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahya, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 10(10), 523-546.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Akdağ, G. (2014). Kariyer engellerinin mutluluk üzerindeki etkisinde kariyer motivasyonunun rolü: Otel işletmelerinde kadın iş görenler üzerine bir uygulama. *15. Ulusal Turizm Kongresi*, 13-16.
- Karagöz, Ş. ve Uzunbacak, H. H. (2021). İşte var olamamanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi: turizm sektöründe bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1941-1957.
- Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis, C., & Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout and job engagement among teachers: The mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1). doi: 10.1080/21642850.2023.2213302
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi- Kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Keeton, K., Fenner, D. E., Johnson, T. R., & Hayward, R. A. (2007). Predictors of physician career satisfaction, work-life balance, and burnout. *Obstetrics & Gynecology*, 109(4), 949-955. doi: 10.1097/01.AOG.0000258299.45979.37
- Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 94-105.
- Kim, M., & Beehr, T.A. (2017). Directing our own careers, but getting help from empowering leaders. *Career Dev. Int.* 22, 300-317.

- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle ... ? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. doi: 10.1007/s10551-012-1308-4
- Lakshmi, P. A. V., & Sumaryonoö, S. (2019). Kesuksesan karier ditinjau dari persepsi pengembangan karier dan komitmen karier pada pekerja millennial. *Gajah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 4(1), 57-75.
- London, M. (1998). *Career barriers: How people experience, overcome, and avoid failure*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- London, M. (2014). *Career barriers: How people experience, overcome, and avoid failure*. New York: Psychology Press
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on employee silence behavior: A Review based on Chinese family enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113. doi:10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74. doi: 10.1016/S0962-1849(98)80022-X.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397 PMID:11148311
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. doi: 10.2307/259200
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Öztürk, U. C. Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71 – 80.
- Pathardikar, A.D., Sahu, S., & Jaiswal, N.K. Assessing organizational ethics and career satisfaction through career commitment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(1), 104–124.
- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5).
- 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, 331-369.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rao, S., Ferris, T. G., Hidrue, M. K., Lehrhoff, S. R., Lenz, S., Heffernan, J., ... & Del Carmen, M. G. (2020). Physician burnout, engagement and career satisfaction in a large academic medical practice. *Clinical Medicine & Research*, 18(1), 3-10.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860
- Qin, X., Drenzo, M. S., Xu, M., & Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018–1041. doi:10.1002/job.1948
- Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sakal, Ö. (2020). Kariyer tatmini ve tükenmişlik: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(71), 4543-4553.

- Shanafelt, T. D., Balch, C. M., Bechamps, G. J., Russell, T., Dyrbye, L., Satele, D., ... & Freischlag, J. A. (2009). Burnout and career satisfaction among American surgeons. *Annals of Surgery*, 250(3), 463-471.
- Shanafelt, T. D., Gradishar, W. J., Kosty, M., Satele, D., Chew, H., Horn, L., ... & Raymond, M. (2014). Burnout and career satisfaction among US oncologists. *Journal of Clinical Oncology*, 32(7), 678.
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion—a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1), 1-13.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper ve I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp 25-48). New York: Wiley.
- Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment of women: Assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of Career Assessment*, 5, 443-462.
- Tan, Ç. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tharya, H., Kassim, E., Amuna, Y. A., & Aqel, A. (2021). Does organizational silence in NGOs affected by job burnout?. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5(5), 31-40.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human resource management* (6th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Tortumlu, M. ve Uzun, K. (2021). Öğretmenlerin yaşam doyumları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(3), 1314-1325.
- Turuç, Ö. ve Alkan, Z. (2020). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisinde kariyer memnuniyetinin rolü: eğitim sektöründe bir çalışma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 90-107.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2024) *Türk Dil Kurumu Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr>
- Ulaş, Ö. ve Kızıldağ, S. (2019). Kariyer Engelleri Ölçeği'nin (KEÖ) geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 182-196.
- Van Dyne L, Ang S, Botero IC (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6):1359-1392.
- Wharton, A.S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and occupations*, 20(2), 205-232.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Xu, Y., Chen, K., & Feng, M. (2022). Can career calling reduce employee silence? The mediating role of thriving and the moderating role of inclusive leadership. *Current Psychology*, 1-15. doi:10.1007/s12144-022-04002-0
- Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 358-371.