

## Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algıları arasındaki İlişki<sup>1</sup>

## The Relationship Between Teachers' Job Satisfaction and Organizational Silence Perceptions

Zülfü DEMİRTAŞ<sup>2</sup>  
Davut NACAR<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırma Elazığ ilinde görev yapan 293 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş doyumu ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Ölçme aracı olarak "Öğretmen İş Doyumu Ölçeği" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre katılımcıların hem iş doyumu hem de örgütsel sessizlik algıları orta düzeydedir. Yapılmakta olan görev, branş ve yaş değişkenleri iş doyumu ve örgütsel sessizlik algılarının farklılaşmasına neden olmamaktadır. Cinsiyet, işdoyumu algılar arasında anlamlı bir farklılığa neden olmazken, örgütsel sessizlik algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. İş doyumu ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel sessizliğin boyutları arasında düşük düzeyli, doğrusal ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı son beş yıl içerisinde öğretmen olarak görev yapmakta olan çalışanları dört yıllık süreyle okul yöneticiliği kadrolarına görevlendirmektedir. Bu durum, yöneticilerin iş doyumunu düşürüyor, örgütsel sessizlik algı ve davranışlarını yükseltiyor olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi; öğretmen; iş doyumu; örgütsel sessizlik

### Abstract

This research was conducted on 293 school administrators and teachers working in Elazığ city. The main purpose of the study is to reveal the relationship between teachers' job satisfaction and organizational silence perceptions. "Teacher Job Satisfaction Scale" and "Organizational Silence Scale" were used as the measurement tools. According to the research findings, both job satisfaction and organizational silence perceptions are moderate. The tasks, branches and age variables currently under construction do not cause differentiation of job satisfaction and organizational silence perceptions. While gender does not cause a significant difference between job satisfaction perceptions, organizational silence causes a meaningful difference in perceptions. There was no significant relationship between job satisfaction and organizational silence perceptions. A low level, linear and meaningful relationship was found between dimensions of organizational silence. The Ministry of National Education assigns the employees who are working as teachers within the last five years to the staff of the school administration for a period of four years. This situation may reduce the job satisfaction of the managers, increasing the perceptions and behaviors of the organizational silence.

**Keywords:** School manager; teacher; job satisfaction; organizational silence

<sup>1</sup> Bu makale 17. Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumunda sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Doç. Dr. Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, zdemirtas@firat.edu.tr

<sup>3</sup> Fırat Ün. Eğit. Bil. Ens. Eğitim Yönetimi B.D. Dr. Öğrencisi, davutnacar@ksu.edu.tr

## GİRİŞ

Nihai amacı öğrencilerin öğrenmesi olan okulların işlevlerini yerine getirmesinde bazı etmenler olumlu ya da olumsuz rol oynamaktadır. Öğretmenlerin işlerinden elde ettikleri doyumun olumlu, örgütsel sessizlik davranışının olumsuz etki yapan faktörler arasında yer aldığı bilinmektedir. İş doyumu, öğretmenin kendi işini veya deneyimini takdir etmesinden kaynaklanan olumlu ya da hoş duygusal bir durumu ifade eder. Öğretmenin işini, meslektaşlarını, çalışma ortamını sevmesi durumunda yüksek iş doyumunun ortaya çıkması beklenir. Yüksek iş doyumuna sahip olan öğretmenler, öğrencilerin öğrenmesi doğrultusunda fazladan gayret etme eğiliminde olur ve bunu davranışlarına yansıtırlar. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte gördükleri sorunları dile getirme ile birlikte örgütlerini geliştirme doğrultusunda sahip oldukları görüş ve düşünceleri kasıtlı olarak dile getirmemesidir. Örgütsel sessizlik davranışı, örgütsel değişimi olumsuz yönde etkilemede, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını ve hataları düzeltme çabalarını düşürmede etkili olmaktadır. Bundan dolayı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları okul açısından istenmeyen bir durum olarak görülmektedir. Öğretmenlerde iş doyumu ve örgütsel sessizlik davranışlarının birbirine zıt kutuplar olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı birisinin yüksek olduğu durumlarda diğersinin düşük olması beklenir.

### İş Doyumu

Locke (1976), iş doyumunu bir kişinin işini ya da deneyimini takdir etmesinden kaynaklanan olumlu ya da hoş bir duygusal durum olarak tanımlamıştır. Locke'un tanımı, iş doyumunun geniş yapısının ne anlama geldiğini göstermek için gerekli olan bileşenleri karakterize eden, en çok referans verilen ve genel kabul görmüş bir tanımlama olarak görülmektedir (Miller vd., 2009). İş doyumunun örgütleri ve yöneticilerini en fazla ilgilendiren yönü, iş doyumunun çalışanın verimliliğine, dolayısıyla örgütsel verimliliğe etkisinin bilinmesinden kaynaklanmaktadır (Altınışık, 1997: 141).

İş doyumu, bilişsel ve duyuşsal özelliklere sahip bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu olgunun bilişsel yönünü inançlar ve yargılar oluştururken, duyuşsal yönünü de duygular oluşturur. Bu iki yönüyle işyerindeki durumlara yönelik duyguları ifade eden iş doyumu, iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. İlk neden, yüksek düzeydeki iş doyumunun örgütün üretkenliğini ve performansını da arttıracığına yönelik genel kabuldür. Diğer neden ise çalışanın iş doyumunun sağlanmasının insani bir değer taşımasıdır (Cook, 2008: akt. Büyüköze ve Özdemir, 2017).

İş doyumu, çalışanın işinden ve iş ile ilgili faktörlerden elde ettiği mutluluğun ve hazzın göstergesidir (Aslan ve Erbay, 2017). Öğretmenler açısından iş doyumu, onların okula ve öğrencilere karşı tutumunu ifade eder. Bu bağlamda iş doyumu, öğretmenlerin işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanır ve okul ile öğretmenin istekleri birbirine uyduğu zaman doyum meydana gelir (Vural, 2004: akt. Buluç ve Demir, 2015).

Davis (1977), örgütte koşulların kötüye gittiğinin en önemli belirtisi olarak düşündüğü düşük iş doyumunun grev, iş yavaşlatma, devamsızlık ve işgücü devri hızında yükselme gibi olumsuzluklara neden olabileceğini vurgulamaktadır (akt.: Yıldırım, Akan ve Yalçın, 2017: 71). March ve Simon (1975: 57), düşük iş doyumunun, örgütten ayrılma, örgütün üretim ölçülerine uyma, üretimi artırmaksızın doyum olanaklarını araştırmaya neden olabileceği üzerinde durmaktadırlar (akt.: Altınışık, 1997: 141). Thompson, McNamara ve Hoyle (1997), iş yükü ve beklentiler; öğrencilerin performansı, davranışları ve öğrenci disiplin sorunları; arkadaşlar, idari personel ve denetim ilişkileri; yönetsel rutinler ve evrak işleri; yetersiz ücret; kendini geliştirme olanakları; mesleğe yönelik saygının azalması gibi nedenlerin öğretmenlerde iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve ortak moralin düşmesine sebep olabilmektedirler. Bundan dolayı düşük iş doyumu, kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı ile örgütün verimliliği üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir (Gedik ve Üstüner, 2017).

### Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramı ilk bakışta konuşmanın tam tersi bir şekilde sükut durumu, sesin olmaması, herhangi bir davranışta bulunmama ya da mevcut duruma uyum gösterme şeklinde çağrışım yapmaktadır. Ancak son zamanlarda sessizlik kavramına, bilinçli ve amaçlı bir şekilde yapılan aktif bir tepki ve geri çekilme anlamı yüklenmektedir. Bu bağlamda sessizlik kavramına konuşmamak, yazmamak, sunmamak, duymamak, önemsememek, gizlemek, kaçınmak, boykot etmek anlamları yüklenmektedir. Sessizlik kavramı örgütsel bağlamda, çalışanların örgüt ile ilgili herhangi bir konuda çeşitli nedenlerle görüşlerini ifade etmemelerini ve sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2017). Örgüt içerisinde amaçlı ve bilinçli bir şekilde ortaya çıkan örgütsel sessizlik, özü itibarı ile istenmeyen, örgüte zarar veren bir olgu olarak görülmektedir. Bu bağlamda, Van Dyne, Ang, ve Botero (2003) örgütsel sessizliği, iş ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinden bilinçli olarak kaçınma şeklinde tanımlanmaktadır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre, örgütsel sessizlik, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını, hataların düzeltilmesine yönelik çabalarını, örgütsel bağlılıklarını, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını düşürerek örgütsel gelişmeyi olumsuz yönde etkileyen ve örgütsel birliği engelleyen bir olgudur. Örgütsel sessizliğe neden olan başlıca dinamikleri ise şu şekilde sıralamaktadırlar: örgütsel ve çevresel özellikler; yöneticilerin bazı özellikleri, örtülü inançları ve olumsuz geribildirim korkusu; örgüt yapısı ve politikaları; yönetsel uygulamalar; çalışan etkileşimini etkileyen faktörler; ara yönetici ve üst düzey yönetici arasındaki farklı demografik özellikler. Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırmada öğretmenler; olumsuz imaj bırakma, ceza alma, dışlanma, kötü muamele görme, sorumluluğun kendi üzerine kalması ve çoğunluktan ayrı düşmeme gibi olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizliği bir iletişim sorunu olarak gören Aktaş ve Şimşek (2015), üst yönetimin konuşan bireylere tepkisinin, bireylerin konuşma ya da sessiz kalma seçiminde belirleyici bir rol oynadığını ileri sürmektedirler. Buna göre bireyler, sonuçlarını göz önüne alarak konuşma ya da sessiz kalma yönünde bir tercihte bulunurlar. Tatmin edici bir sonuç alacaklarına inanırlarsa konuşma, istemedikleri bir sonuç ihtimali durumunda ise sessiz kalmayı seçerler. Nitekim, bireyler ne düzeyde donanım, bilgi ve beceri sahibi olursa olsun aktif ve bilişsel olarak konuşmayı ya da sessiz kalmayı öğrenirler.

Van Dyne vd. (2003), sessizlik ve konuşmanın zıt kutuplar gibi görülebileceğini, bunun nedeninin ise sesin örgütlerde önemli meseleleri ve sorunları dile getirirken sessizliğin suskun kalmayı ima etmesinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Onlara göre örgütsel sessizlik üç boyut içermektedir: (1) kabullenici sessizlik, (2) savunmacı sessizlik ve (3) örgüt yararına (pro-sosyal) sessizlik. İtaat etme anlamı taşıyan *kabullenici sessizlik* düşünceleri, bilgileri veya görüşleri saklı tutma ile ilgilidir. Korkuya dayalı olan *savunmacı sessizlik* görüşleri, bilgileri veya düşünceleri kendini korumanın bir biçimi olarak saklamayı ifade eder. *Örgüt yararına sessizlik* fedakârlık veya paylaşılan motifler temelinde başkalarına veya örgüte fayda sağlamak amacıyla iş ile ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri dışarı vermemekle ilgilidir.

Okul örgütlerinin temel faaliyetleri son nihaî ürün olan öğrenci öğrenmeleri üzerine odaklanmaktadır. Bu durumda okul çalışanlarının yüksek iş doyumuna ve düşük örgütsel sessizliğe sahip olmasında fayda vardır. Bu bakımdan iş doyumu ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişkinin olması beklenmektedir. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi iş doyumlarına yönelik algıları hangi düzeydedir?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi okullarındaki örgütsel sessizlik davranışına yönelik algıları hangi düzeydedir?
3. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları göreve, cinsiyete, bransa ve yaşa göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
4. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyum algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu algıları ile örgütsel sessizlik algılarının mevcut durumu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin doğasını ortaya çıkarmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın katılımcıları Elazığ ilinde görev yapan ve tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 6 okul müdürü, 14 müdür yardımcısı ve 272 öğretmenden oluşmaktadır. Demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik özellikler

Cinsiyet	n	%	Konum / Görev	n	%
Kadın	160	54.6	Müdür	6	2.0
Erkek	132	45.1	Müdür Yardımcısı	14	4.8
			Öğretmen	272	92.8
Branş	n	%	Yaş	n	%
Sınıf	121	41.3	20’ler	118	40.3
Sözel	69	23.5	30’lar	123	42.0
Sayısal	55	18.8	40’lar	43	14.7
Sanat	32	10.9	50’ler	9	3.1

Araştırmada veri toplamak amacıyla kişisel bilgi formu, İş Doyumu Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

**İş Doyumu Ölçeği:** Ho ve Au (2006) tarafından geliştirilen beş maddeli ölçeğin Türkçeye uyarlanması Demirtaş (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmış ve uyum iyiliği ölçütleri oldukça yüksek bulunmuştur. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .841 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen ölçek, beş boyut ve on sekiz madde içermektedir. Okul Ortamı boyutu dört madde, Duygu boyutu üç madde, Sessizliğin Kaynağı boyutu beş madde, Yönetici boyutu üç madde ve İzolasyon boyutu üç madde içermektedir. Ölçeğe Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmış ve uyum iyiliği ölçütleri oldukça yüksek bulunmuştur. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .863 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İki ölçek de 5’li likert tipinde olup, seçenekler Tamamen Katılıyorum’dan (5) Kesinlikle Katılmıyorum’a (1) doğru sıralanmaktadır. Beş seçeneğin dört aralık değerleri (4/5= .80) aşağıdaki gibidir:

- 4.21-5.00 = Tamamen Katılıyorum
- 3.41-4.20 = Katılıyorum
- 2.61-3.40 = Orta Düzeyde Katılıyorum
- 1.81-2.60 = Katılmıyorum
- 1.00-1.81 = Kesinlikle Katılmıyorum

**BULGULAR**

Araştırmaya katılımcı olarak ölçekleri cevaplayan okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları ve standart sapmaları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

	$\bar{X}$	SS
İş Doyumu	3.223	.860
Okul Ortamı	3.053	.710
Duygu	3.422	.871
Sessizliğin Kaynağı	2.941	.710
Yönetici	3.455	.937
İzolasyon	3.063	.891
Sessizlik Toplam	3.187	.620

Katılımcıların İş Doyumu ( $\bar{X} = 3.223$ ) ve Örgütsel Sessizlik toplam ( $\bar{X} = 3.187$ ) algıları Orta Düzeyde Katılıyorum ( $\bar{X} = 2.61-3.40$ ) aralığında gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, Örgütsel Sessizlik ölçeğinin Duygu ( $\bar{X} = 3.422$ ) ve Yönetici ( $\bar{X} = 3.455$ ) boyutlarındaki algılar Katılıyorum ( $\bar{X} = 3.41-4.20$ ) aralığındadır.

Katılımcıların statüsünün iş doyum ve örgütsel sessizlik algılarını anlamlı düzeyde farklılaştırıp farklılaştrmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi bulguları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Görev Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Boyut	Görev	n	$\bar{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	LSD
İş Doyumu	1. Müdür	6	3.67	Gruplararası Gruplariçi Toplam	1.404	2	.702 .741	.948	.389	---
	2. Md. Yrd.	14	3.33		214.807	290				
	3. Öğretmen	273	3.21		216.211	292				
	Toplam	293	3.22							
Okul Ortamı	1. Müdür	6	2.71	Gruplararası Gruplariçi Toplam	1.139	2	.569 .503	1.132	.324	---
	2. Md. Yrd.	14	2.89		145.916	290				
	3. Öğretmen	273	3.07		147.055	292				
	Toplam	293	3.05							
Duygu	1. Müdür	6	2.94	Gruplararası Gruplariçi Toplam	2.380	2	1.190 .755	1.575	.209	---
	2. Md. Yrd.	14	3.69		219.090	290				
	3. Öğretmen	273	3.42		221.471	292				
	Toplam	293	3.42							
Sessizliğin Kaynağı	1. Müdür	6	2.73	Gruplararası Gruplariçi Toplam	.377	2	.188 .507	.372	.690	---
	2. Md. Yrd.	14	2.87		146.950	290				
	3. Öğretmen	273	2.95		147.327	292				
	Toplam	293	2.94							
Yönetici	1. Müdür	6	3.33	Gruplararası Gruplariçi Toplam	3.173	2	1.586 .873	1,818	,164	---
	2. Md. Yrd.	14	3.00		253.041	290				
	3. Öğretmen	273	3.48		256.214	292				
	Toplam	293	3.46							
İzolasyon	1. Müdür	6	3.06	Gruplararası Gruplariçi Toplam	.023	2	.011 .799	.014	.986	---
	2. Md. Yrd.	14	3.02		231.608	290				
	3. Öğretmen	273	3.06		231.631	292				
	Toplam	293	3.06							
Sessizlik Toplam	1. Müdür	6	2.96	Gruplararası Gruplariçi Toplam	.472	2	.236 .385	,613	,542	---
	2. Md. Yrd.	14	3.09		111.606	290				
	3. Öğretmen	273	3.20		112.078	292				
	Toplam	293	3.19							

Tablo 3’te yer alan verilere göre müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen gruplarının algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Cinsiyet değişkeninin iş doyum ve örgütsel sessizlik algılarında anlamlı farklılıklara neden olup olmadığını belirlemek üzere t testi uygulanmış ve bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Bulguları

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S.S.	t	S.D.	p																																																																				
İş Doyumu	Kadın	160	3.226	.840	.200	290	.842																																																																				
	Erkek	132	3.206	.880				Okul Ortamı	Kadın	160	3.056	.718	.038	290	.969	Erkek	132	3.053	.704	Duygu	Kadın	160	3.485	.872	1.337	290	.182	Erkek	132	3.349	.870	Sessizliğin Kaynağı	Kadın	160	3.069	.777	3.438**	290	.001	Erkek	132	2.786	.589	Yönetici	Kadın	160	3.590	.904	2.696**	290	.007	Erkek	132	3.296	.956	İzolasyon	Kadın	160	3.131	.879	1.446	290	.149	Erkek	132	2.980	.904	Sessizlik Toplam	Kadın	160	3.266	.649	2.400*	290	.017
Okul Ortamı	Kadın	160	3.056	.718	.038	290	.969																																																																				
	Erkek	132	3.053	.704				Duygu	Kadın	160	3.485	.872	1.337	290	.182	Erkek	132	3.349	.870	Sessizliğin Kaynağı	Kadın	160	3.069	.777	3.438**	290	.001	Erkek	132	2.786	.589	Yönetici	Kadın	160	3.590	.904	2.696**	290	.007	Erkek	132	3.296	.956	İzolasyon	Kadın	160	3.131	.879	1.446	290	.149	Erkek	132	2.980	.904	Sessizlik Toplam	Kadın	160	3.266	.649	2.400*	290	.017	Erkek	132	3.093	.572								
Duygu	Kadın	160	3.485	.872	1.337	290	.182																																																																				
	Erkek	132	3.349	.870				Sessizliğin Kaynağı	Kadın	160	3.069	.777	3.438**	290	.001	Erkek	132	2.786	.589	Yönetici	Kadın	160	3.590	.904	2.696**	290	.007	Erkek	132	3.296	.956	İzolasyon	Kadın	160	3.131	.879	1.446	290	.149	Erkek	132	2.980	.904	Sessizlik Toplam	Kadın	160	3.266	.649	2.400*	290	.017	Erkek	132	3.093	.572																				
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	160	3.069	.777	3.438**	290	.001																																																																				
	Erkek	132	2.786	.589				Yönetici	Kadın	160	3.590	.904	2.696**	290	.007	Erkek	132	3.296	.956	İzolasyon	Kadın	160	3.131	.879	1.446	290	.149	Erkek	132	2.980	.904	Sessizlik Toplam	Kadın	160	3.266	.649	2.400*	290	.017	Erkek	132	3.093	.572																																
Yönetici	Kadın	160	3.590	.904	2.696**	290	.007																																																																				
	Erkek	132	3.296	.956				İzolasyon	Kadın	160	3.131	.879	1.446	290	.149	Erkek	132	2.980	.904	Sessizlik Toplam	Kadın	160	3.266	.649	2.400*	290	.017	Erkek	132	3.093	.572																																												
İzolasyon	Kadın	160	3.131	.879	1.446	290	.149																																																																				
	Erkek	132	2.980	.904				Sessizlik Toplam	Kadın	160	3.266	.649	2.400*	290	.017	Erkek	132	3.093	.572																																																								
Sessizlik Toplam	Kadın	160	3.266	.649	2.400*	290	.017																																																																				
	Erkek	132	3.093	.572																																																																							

\*\* p< .01 , \* p< .05

Tablo 4'e göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumu algıları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin toplamında kadın ve erkeklerin görüşleri .05 düzeyinde anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Kadınların algı ortalamaları ( $\bar{x}$  = 3.266) erkeklere ( $\bar{x}$  = 3.03) göre daha yüksektir. Örgütsel sessizliğin Okul Ortamı, Duygu ve İzolasyon boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar oluşmazken Sessizliğin Kaynağı (t<sub>292</sub>= 3.438 ; p= .001) ve Yönetici (t<sub>292</sub>= 2.696 ; p= .007) boyutlarında kadınların algıları erkeklere göre .01 düzeyinde daha yüksektir.

Branşın okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algılarını anlamlı düzeyde farklılaştırıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi bulguları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Boyut	Görev	n	$\bar{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	LSD
İş Doyumu	1. Sınıf	73	3.30	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2.512 213.699 216.211	3 289 292	.837 .739	1.132	.336	---
	2. Sözel	129	3.18							
	3. Sayısal	65	3.32							
	4. Sanat	26	3.00							
	Toplam	293	3.22							
Okul Ortamı	1. Sınıf	73	3.04	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	1.277 145.778 147.055	3 289 292	.426 .504	.844	.471	---
	2. Sözel	129	2.99							
	3. Sayısal	65	3.15							
	4. Sanat	26	3.13							
	Toplam	293	3.05							
Duygu	1. Sınıf	73	3.44	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	3.604 217.866 221.471	3 289 292	1.201 .754	1.594	.191	---
	2. Sözel	129	3.32							
	3. Sayısal	65	3.61							
	4. Sanat	26	3.44							
	Toplam	293	3.42							
Sessizliğin Kaynağı	1. Sınıf	73	2.93	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	1.707 145.619 147.327	3 289 292	.569 .504	1.129	.337	---
	2. Sözel	129	2.88							
	3. Sayısal	65	3.08							
	4. Sanat	26	2.92							
	Toplam	293	2.94							
Yönetici	1. Sınıf	73	3.42	Gruplararası Gruplarıçisi Toplam	3.092 253.121 256.214	3 289 292	1.031 .876	1.177	.319	---
	2. Sözel	129	3.39							
	3. Sayısal	65	3.65							
	4. Sanat	26	3.38							
	Toplam	293	3.46							



Tablo 5'in devamı

<b>İzolasyon</b>	1. Sınıf	73	3.17							
	2. Sözel	129	2.93	Gruplar arası	6.862	3	2.287	2.941*	.033	3>2
	3. Sayısal	65	3.27	Gruplar içi	224.769	289	.778			
	4. Sanat	26	2.87	Toplam	231.631	292				
	Toplam	293	3.06							
<b>Sessizlik Toplam</b>	1. Sınıf	73	3.20							
	2. Sözel	129	3.10	Gruplar arası	2.711	3	.904	2.388	.069	---
	3. Sayısal	65	3.35	Gruplar içi	109.367	289	.378			
	4. Sanat	26	3.15	Toplam	112.078	292				
	Toplam	293	3.19							

\*p&lt; .05

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu algıları branşa göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde, örgütsel sessizliğe yönelik algılar da ölçek toplamında anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Sadece İzolasyon boyutunda grup ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi farklılığın sayısal alan ( $\bar{X} = 3.27$ ) ile sözel alan ( $\bar{X} = 2.87$ ) ortalamalarından kaynaklandığını göstermektedir.

Katılımcı algılarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	LSD
<b>İş Doyumu</b>	1. 20-29	118	3.23							
	2. 30-39	123	3.21	Gruplar arası	.030	3	.010	.013	.998	---
	3. 40-49	43	3.24	Gruplar içi	216.182	289	.748			
	4. 50-59	9	3.20	Toplam	216.211	292				
	Toplam	293	3.22							
<b>Okul Ortamı</b>	1. 20-29	118	3.05							
	2. 30-39	123	3.12	Gruplar arası	1.501	3	.500	.993	.396	---
	3. 40-49	43	2.91	Gruplar içi	145.554	289	.504			
	4. 50-59	9	2.92	Toplam	147.055	292				
	Toplam	293	3.05							
<b>Duygu</b>	1. 20-29	118	3.44							
	2. 30-39	123	3.48	Gruplar arası	2.245	3	.748	.987	.399	---
	3. 40-49	43	3.23	Gruplar içi	219.225	289	.759			
	4. 50-59	9	3.26	Toplam	221.471	292				
	Toplam	293	3.42							
<b>Sessizliğin Kaynağı</b>	1. 20-29	118	3.03							
	2. 30-39	123	2.83	Gruplar arası	2.679	3	.893	1.784	.150	---
	3. 40-49	43	3.00	Gruplar içi	144.648	289	.501			
	4. 50-59	9	2.98	Toplam	147.327	29				
	Toplam	293	2.94							
<b>Yönetici</b>	1. 20-29	118	3.59							
	2. 30-39	123	3.38	Gruplar arası	4.797	3	1.599	1.838	.140	---
	3. 40-49	43	3.26	Gruplar içi	251.417	289	.870			
	4. 50-59	9	3.63	Toplam	256.214	29				
	Toplam	293	3.46							
<b>İzolasyon</b>	1. 20-29	118	3.11							
	2. 30-39	123	3.05	Gruplar arası	.608	3	.203	.254	.859	---
	3. 40-49	43	3.02	Gruplar içi	231.023	289	.799			
	4. 50-59	9	2.89	Toplam	231.631	29				
	Toplam	293	3.06							
<b>Sessizlik Toplam</b>	1. 20-29	118	3.24							
	2. 30-39	123	3.17	Gruplar arası	.896	3	.299	.776	.508	---
	3. 40-49	43	3.08	Gruplar içi	111.182	289	.385			
	4. 50-59	9	3.13	Toplam	112.078	29				
	Toplam	293	3.19							

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu örgütsel sessizlik algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Journal of Educational Reflections*, 2(1). 13-23.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş doyum algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmış bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algıları arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1 İş Doyumu	1					
2 Okul Ortamı	.127*	1				
3 Duygu	-.040	.468**	1			
4 Sessizliğin Kaynağı	.053	.392**	.407**	1		
5 Yönetici	.110	.399**	.370**	.549**	1	
6 İzolasyon	.013	.448**	.462**	.554**	.498**	1
7 Örg. Sessizlik Toplam	.067	.700**	.726**	.759**	.767**	.798**

İş doyum algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bununla birlikte iş doyum ile örgütsel sessizliğin duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarının algıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Sadece iş doyum ile okul ortamı boyutu algıları arasında doğrusal, düşük düzeyde ve .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan örgütsel sessizlik toplamı ve boyutları arasında orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Boyutların kendi arasında ise düşük düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı Elazığ’da eğitim-öğretim etkinliklerine devam eden ilk ve orta dereceli devlet okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bulgular, okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. İş doyumunu inceleyen araştırmaların çoğunda, bu araştırmanın bulgularını destekler mahiyette, çalışanların iş doyum algıları orta düzeyde bulunmuştur (Buluç ve Demir, 2015; Büyükgöze ve Özdemir, 2017; Günbayı ve Tokel, 2012; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Şahin, 2013; Yılmaz, 2012). Bu bulgulardan farklı olarak Altinkurt ve Yılmaz (2014), Çelik ve Gürsel (2017) öğretmenlerin iş doyum algı düzeylerini daha yüksek bulmuşlardır. Kahveci ve Demirtaş (2013), katılımcıların örgütsel sessizlik algılarını orta düzeyde bulurken, bazı araştırmalarda da bu algılar düşük düzeyde (Önder, 2017; Paşa ve Işık, 2017) bulunmuştur. Mevcut araştırmanın bulguları Kahveci ve Demirtaş’ın (2013) araştırma bulgularını destekler mahiyettedir. İki araştırmaya aynı ölçeğin kullanılmış olmasının bunda etkili olduğu söylenebilir.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları, yapılan göreve göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Eş deyişle, okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ya da öğretmen olarak görev yapıyor olmak iş doyum ve örgütsel sessizliğe ilişkin algıları önemli düzeyde farklılaştırmamaktadır. Özellikle son beş yılda okul yöneticiliğinin bir kadro olmaktan çıkartılarak görevlendirmeye dönüştürülmesi bu sonuçların elde edilmesinde etkili olmuş olabilir. Milli Eğitim Bakanlığı (Resmi Gazete, 2017) okul yöneticiliğini ikinci bir görev olarak kabul etmekte ve okul yöneticilerini dört yıllığına görevlendirmektedir. Bu dört yılın sonunda yeniden aynı göreve ya da farklı bir yöneticilik görevine gelmek isteyenler, tıpkı diğer öğretmenler ve yöneticiler gibi, yeniden değerlendirilmekte ve bu değerlendirmede diğer rakiplerine üstünlük sağlayabilirlerse talep ettikleri konumlarda görevlendirilebilmektedirler.

Cinsiyet, okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyum algıları üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır. Örgütsel sessizlik algıları açısından ise durum biraz karışıktır. Beş boyuttan oluşan örgütsel sessizliğin toplamında ve “Sessizliğin Kaynağı” ile “Yönetici” boyutlarında kadınların sessizlik algıları erkeklerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Türkiye’de yapılan başka araştırma bulguları, cinsiyet değişkeninin iş doyum algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgusunu teyit etmektedir



Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Journal of Educational Reflections*, 2(1). 13-23.

(Cırhinlioğlu ve Demir, 2017; Şahin, 2013; Önder, 2017). Kadınların kabullenici bir tutumla örgütün geliştirilmesine yönelik görüşlerini dile getirmede daha temkinli oldukları söylenebilir. Bununla birlikte kadınların gördükleri problemleri dile getirmede de erkeklere oranla daha az gönüllü oldukları görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyum algıları branşa göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde, örgütsel sessizliğe yönelik algılar da ölçek toplamında anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Sadece İzolasyon boyutunda sayısal alan öğretmenlerinin algıları sözel alan öğretmenlerine göre daha yüksek düzeydedir.

Yaş değişkeni, katılımcıların iş doyum ve örgütsel sessizlik algılarını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Araştırma bulguları ile benzer (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Şahin, 2013) ve farklı bulgular elde edilen araştırmalar mevcuttur. Örneğin; Cırhinlioğlu ve Demir (2017) 21-25 yaş aralığındaki rehber öğretmenlerin iş doyumunu diğer yaşlara göre daha düşük bulmuşlardır. Aktaş ve Şimşek (2015) bankacılık alanında yaptıkları araştırmada yaş arttıkça iş doyum algısının arttığı bulgusuna ulaşmışlardır.

İş doyum algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bununla birlikte iş doyum ile örgütsel sessizliğin duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarının algıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Sadece iş doyum ile okul ortamı boyutu algıları arasında doğrusal, düşük düzeyde ve .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan örgütsel sessizlik toplamı ve boyutları arasında orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik ölçeği boyutlarının kendi arasında ise düşük düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmanın bulguları ile çelişecek şekilde, Aktaş ve Şimşek (2015) iş doyum ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü, düşük düzeyde bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları dikkate alındığında, sadece iş doyum ile korunmaya yönelik sessizlik arasında ilişki anlamlı bulunmuştur. İş doyum ile kabullenici sessizlik, iş doyum ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişki ise anlamlı çıkmamıştır.

Okul müdürüne güven ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler keşfedilmiştir (Paşa ve Işık 2017). Başka bir araştırmada ise iletişim iklimi ve yöneticiye duyulan güvenin örgütsel sessizliğin en anlamlı belirleyicileri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Sağlam, 2016). Okul yöneticileri öğretmenler ile etkili iletişim kanalları geliştirerek onların güvenlerini kazanabilirler. Müdüre duyulan güven, örgütsel sessizliği düşürürken iş doyumunu artırıcı bir rol de oynayabilir. Formal iletişim kanalları yönetici ile öğretmenler arasında etkili bir iletişim gerçekleşmesine yeterli olamayacağı için yöneticilerin informal iletişim kanallarını ekili olarak kullanması, öğretmenlerin güvenlerini kazanmalarında etkili olabilir.

Yıldırım ve Ada (2017), okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile öğretmenlerin iş doyum arasında, Taş (2017), okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergilemesi ile öğretmenlerin iş doyum arasında bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin; kurallara önem verme, iş denetimine vurgu yapma, kaynak sağlama, şeffaf bir yönetim sergileme, hesap verebilirlik sağlama, uygulamada tutarlılık, örgüt kültürüne önem verme, ekip çalışmasına önem verme, öğretmenleri karar alma süreçlerine katma ve onları bilgilendirme gibi liderlik davranışları sergilemelerinin öğretmenlerin iş doyumunu artırmaya katkı sağlaması beklenir.

## KAYNAKLAR

- 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.
- Altınışık, S. (1997). Örgütsel etkililikte iş doyumunun etkisi. *Eğitim Yönetimi*, 3(2), 135-153.
- Altınkurt, Y. Ve Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 4(2), 57-71.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., Turhan E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 1120-1143.
- 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.
- Aslan, E. ve Erbay, E. (2017). Ankara Aile ve Sosyal Politikalar il müdürlüğüne bağlı çocuk evlerinde çalışan bakım elemanları ve çocuk evi sorumlularının iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2, 535-556.
- Buluç, B. ve Demir, S. (2015). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin özyeterlik algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 289-308.
- Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2017). İş doyum ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
- Cirhinlioğlu, Z., & Demir, A. (2017). Özel Eğitim Kurumlarında çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumları: İzmir örneği. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1690-1702.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N.Ü. (2016). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: etik ikliminin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 2(1), 1-19.
- Çelik, O.T. ve Gürsel, M. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 47-56.
- Demirtaş, Z. (2010). Teachers' Job Satisfaction Levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069–1073.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim / Education and Science*, 38 (167), 49-64.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyum ilişkisi: bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Günbayı, İ. ve Tokel, A. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırmalı analizi. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 77-96.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.

- Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Journal of Educational Reflections*, 2(1), 13-23.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally.
- Miller, H.A., Mire, S. and Kim B. (2009). Predictors of job satisfaction among police officers: Does personality matter? *Journal of Criminal Justice*, 37, 419-426.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Paşa, Ö. ve Işık, A.N. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (60), 134-144.
- Sağlam, A. C. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.
- Resmi Gazete (2017). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine dair Yönetmelik*. 22 Nisan, Sayı: 30046.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Taş, S. (2017). The effect of vocational high school administrators' leadership behaviors on teacher job satisfaction. *Universal Journal of Educational Research* 5(11), 2092-2100.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Yıldırım, İ., Akan, D. ve Yalçın, S. (2017). Sınıf öğretmenlerinin iş doyum ve okul etkililiği algıları arasındaki ilişki. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 69-81.
- Yıldırım, İ. ve Ada Ş. (2017). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inançları öğretmenlerin iş doyumunu etkiler mi? *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1473-1488.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.