



**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ
İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TUTUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ
(Erzurum İli Örneği)**

Mehrdad AZIMI

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2021

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ
DOYUMU VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ (Erzurum ili örneği)**

(The Relationship Between School Principals' Communication Skills And Teachers' Job
Satisfaction And Organizational Silence (Erzurum Province Sample))

DOKTORA TEZİ

Mehrdad AZIMI

Danışman: Doç. Dr. Durdağı AKAN

Erzurum
Ocak, 2021

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Durdağı AKAN danışmanlığında, Mehrdad AZİMİ tarafından hazırlanan “Okul m¼d¼rlerinin iletişim becerileri ile ¼Đretmenlerin iş doyumunu ve ¼rg¼tsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi” başlıklı çalışma 28/01/ 2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonuçunda başarılı bulunarak j¼rimiz tarafından EĞitim Bilimleri Ana Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. ř¼kr¼ ADA

Aslı Islak İmzalıdır

Danışman Doç. Dr. Durdağı AKAN

Aslı Islak İmzalıdır

J¼ri Üyesi Prof. Dr. Mustafa CİHAN

Aslı Islak İmzalıdır

J¼ri Üyesi Doç. Dr.Mehmet TEYFUR

Aslı Islak İmzalıdır

J¼ri Üyesi Doç. Dr.Sinan YALÇIN

Aslı Islak İmzalıdır

Yukarıdaki imzaların adı geçen ¼Đretim ¼yelerine ait olduğu onaylarım.

.. / .. / 2021

Prof. Dr. Adnan K¼¼KOĐLU

Enstit¼ M¼d¼r¼

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

28/ 01 / 2021

Aslı Islak İmzalıdır

Mehrdad AZİMİ

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

ÖN SÖZ

Erzurum merkezinde bulunan devlet okullarındaki okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırdığım bu araştırmanın Türk eğitim sistemine ve okul yönetimine küçük de olsa bir katkı sağlaması ümidim var.

Araştırmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, her zaman sakın ve olumlu tavırları ile hayatıma çok şey katan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Durdağı AKAN ‘a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimim süresince bana her konuda yardımcı olan, bana vaktini ayıran, saygıdeğer hocamlarım Prof. Dr. Şükrü ADA ve Doç. Dr. Ahmet AYIK’a emeği geçen diğer hocalarıma, Sevgili ailem özellikle eşim Zekye SOLTANI ve annem’den, hayatımın her döneminde aldığım kararlara saygı duyuyorum ve her durumda destekleri için teşekkür ederim.

Bu araştırma en kıymetlilerime; babam "Masoud Azimi" nin ve annem "Akdas Afşari" nin ruhuna ve canım oğluma ve kızıma ve sevgili eşime ithaf ediyorum.

Mehrdad AZİMİ

ÖZ

DOKTORA TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ (ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ)

Mehrdad AZIMI

Ocak 2021, 154 Sayfa

Amaç: Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Yöntem: Araştırmanın evreni, 2017–2018 eğitim öğretim yılı, Erzurum il merkez ilçelerinde (Aziziye, Palandöken ve Yakutiye) MEB’e bağlı okullarda çalışan 4129 öğretmenden oluşmaktadır. Ölçeklerin yer aldığı formlar, araştırmacı tarafından bütün devlet okulları ziyaret edilerek formları doldurmaya gönüllü 950 öğretmene dağıtılmıştır. En sonunda araştırma analizi için 722 form değerlendirmeye alınmıştır. Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında, iletişim becerileri ölçeği, iş doyumunu ölçeği ve sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri istatistik paket programları ile bilgisayar ortamında yapılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde; fark analizi yöntemlerinden t test, korelasyon, regresyon ve tek yönlü varyans analiz teknikleri kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerini iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iş doyumunu tutumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri, iş doyumunu tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç: Bu araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin bakış açısından yöneticilerin iletişim becerileri iyi düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu gözlenmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ise orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile örgütsel sessizlik tutumları arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Okul Müdürü, İletişim Becerileri, İş Doyumu, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT

PhD THESIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' COMMUNICATION SKILLS AND TEACHERS' JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL SILENCE (ERZURUM SAMPLE)

Mehrdad AZIMI

January 2021, 154 Pages

Purpose: This study aimed to investigate the relationship between school principals' communication skills and teachers' job satisfaction and organizational silence according to teachers attitudes.

Method: There are 4129 teachers at Palandöken, Aziziye, Yakutiye departments of education in Erzurum, Turkey and 950 questionnaires were distributed among teachers upon the researcher's referring to all the schools and from among them 722 questionnaires were gathered. In the collection of research data, communication skills scale, job satisfaction scale and silence scale and personal information form were used. Data analyses were done in SPSS 24. To investigate the research questions, descriptive statistics including frequency, percent, mean, standard deviation, inferential statistics, and parametric tests including T-test, variance analysis test (Anova), regression test, and correlation test were used.

Findings: According to the results of the study, a significant difference was not found between the variables of gender, marital status and service time of teachers regarding the communication skills of school principals. There is a significant positive correlation between teachers 'views on school principals' communication skills and their job satisfaction attitudes. Communication skills of school principals significantly predicted their job satisfaction attitudes. In addition, there is a significant negative relationship between teachers' views on school principals' communication skills and teachers' organizational silence attitudes.

Result: According to the results of this study, the communication skills of the administrators from the teachers' point of view were found to be at a good level. It is observed that teachers' job satisfaction levels are generally medium. Teachers' organizational silence levels were found to be moderate. In addition, it was determined that there is a moderately positive relationship between school principals' views on communication skills and teachers' job satisfaction levels, and a low level negative relationship between school principals' views on communication skills and organizational silence attitudes.

Keywords: Principal of School, Communicative Skills, Job Satisfaction, Organizational Silence.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Problem Drumu	4
Araştırmanın Amacı	8
Araştırmanın Önemi.....	9
Araştırmanın Sınırlılıkları	12
Araştırma Tanımları	12
İKİNCİ BÖLÜM	14
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	14
İletişim	14
İletişim tanımı.	14
İletişimin temel özellikleri.	14
İletişimin süreci.....	15
İletişimin fonksiyonları.	16
İletişimin unsurları.	17
İletişimin işlevleri.....	17
İletişimin Sınıflandırılması.....	19
İletişimin türleri.....	19
İletişim engelleri.....	24
İş Doyumu	25
İş doyumunun tanımı.	27
İş Doyumu ile ilgili kuramlar.....	29
Maslow'un hiyerarisi kuramı.	30
Alderfer' in kuramı (ERG Theory).....	33
Adams'n eşitlik kuram.	33

Vroom'un beklenti motivasyon teorisi.....	34
Farklılık teorisi.	35
İş doyumile ilgili yaklaşımlar.....	35
Öğretmenin iş doyumunu iyileştirmek.	36
İş doyumun öğeleri.....	i
İş doyumunun sonuçları.	41
Örgütsel Sessizlik.....	42
Örgütlerde sessizliğin tanımı.....	42
Örgütlerde sessizlik kavramı.....	42
Sessizliğin fonksiyonu.	42
Örgütsel Sessizlik ile ilgili kuramlar.....	42
Örgütsel sessizlik kavramı.	43
Örgütsel sessizlik nedenleri.....	45
Sessizlik türleri.....	46
Örgütsel sessizlik teorileri.....	47
Sessizlik sarmalı.....	49
Sessizliğe yönelik tutumlar.	50
Örgütsel iklim.	54
Örgütsel sessizliğin sonuçları.....	55
Müdürlerin iletişim beceri ile ilgili yapılan araştırmalar.	57
İş Doyumu İçin Yapılan Araştırmalar.....	60
İş doyumunu için Yurtiçinde yapılan araştırmalar.....	60
İş doyumunu için yurtdışında yapılan araştırmalar.....	61
Örgütsel Sessizlik İçin Yapılan Araştırmalar.....	63
Örgütsel sessizlik için yurtiçinde yapılan araştırmalar.	63
Örgütsel sessizlik için Yurtdışında yapılan araştırmalar.....	64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	66
Yöntem	66
Araştırma Yöntemi.....	66
Evren ve Örneklem	66
Veri Toplama Araçları	66
İletişim becerileri ölçeği.....	67
İş doyumunu ölçeği.....	67
Örgütsel sessizlik ölçeği.....	68
Uygulama	68

Veri Analizi	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	70
Bulgular	70
Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	70
Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle İlgili Tanımlayıcı Bulgular ve Yorumlar	71
İletişim becerilerinin demografik değişkenlere göre, farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar.	71
Okul Müdürlerinin İş Doyumu İle İlgili Tanımlayıcı Bulgular ve Yorumlar	75
İş doyumu demografik değişkenlere göre, farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar.	75
Örgütsel Sessizlik İle İlgili Tanımlayıcı Bulgular ve Yorumlar	76
Örgütsel sessizlik demografik değişkenlere göre, farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar.	77
Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	81
Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	84
BEŞİNCİ BÖLÜM	102
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	102
Sonuçlar.....	102
Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin sonuçlar.	102
Öğretmenlerin iş doyumu tutumlarına ilişkin sonuçlar.....	103
Müdürlerin iletişim becerileri tutumları ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar.	104
Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar.....	105
Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş doyumu tutumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar.....	107
Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile örgütsel sessizliğin tutumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar.	108
Okul müdürlerinin iletişim becerileri alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumu tutumlarının birlikte, öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar.	108
Öneriler	109
KAYNAKLAR.....	110

EKLER	126
EK-1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	126
EK-2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Kullanım İzinleri	132
EK-3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Uygulama İzni	134
ÖZGEÇMİŞ.....	139



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular</i>	70
Tablo 2. <i>Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standard Sapma Değerleri</i>	71
Tablo 3. <i>Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin t- Testi Sonuçları</i>	72
Tablo 4. <i>Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin t- Testi Sonuçları</i>	73
Tablo 5. <i>Öğretmenlerin hizmet süresi Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Anova Sonuçları</i>	74
Tablo 6. <i>Öğretmenlerin işdoymu İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standard Sapma Değerleri</i>	75
Tablo 7. <i>Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, İş Doyumu İlişkin t- Testi Sonuçları</i>	75
Tablo 8. <i>Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, İş Doyumu İlişkin t- Testi Sonuçları</i>	76
Tablo 9. <i>Öğretmenlerin hizmet süresi Değişkenine Göre, iş doymu İlişkin Anova Sonuçları</i>	76
Tablo 10. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standard Sapma Değerleri</i>	77
Tablo 11. <i>Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Örgütsel Sessizlik İlişkin t- Testi Sonuçları</i>	77
Tablo 12. <i>Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Örgütsel Sessizlik İlişkin t- Testi Sonuçları</i>	78
Tablo 13. <i>Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Örgütsel Sessizlik İlişkin Anova Sonuçları</i>	80
Tablo 14. <i>Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin iş doymu ve Örgütsel sessizlik Tutumlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	81
Tablo 15. <i>Müdürlerin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları</i>	84
Tablo 16. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları</i>	85
Tablo 17. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- İzilasyon Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları</i>	85

Tablo 18. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Yönetici Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 19. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Kaynak Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 20. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 21. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Okul Ortamı Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 22. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- İzilasyon Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 23. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Yönetici Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 24. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Kaynak Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 25. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Duygu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 26. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Okul Ortamı Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 27. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin İş Doyumu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	93
Tablo 28. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumu tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	94
Tablo 29. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	94

Tablo 30. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-İzilasyon Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	95
Tablo 31. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-Yönetici Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	95
Tablo 32. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-Kaynak Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	95
Tablo 33. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-Duygu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 34. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-Okul Ortamı Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 35. İletişim Becerileri Alt Boyutları İle İş Doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-İzilasyon Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	97
Tablo 36. İletişim Becerileri Alt Boyutları İle İş Doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-Yönetici Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	98
Tablo 37. İletişim Becerileri Alt Boyutları İle iş doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-Kaynak Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	99
Tablo 38. İletişim Becerileri Alt Boyutları İle iş doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-Duygu Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	100
Tablo 39. İletişim Becerileri Alt Boyutları İle iş doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-Okul Ortamı Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ajzen'in planlı davranış teorisinin modeli.....	48
Şekil 2. Sessizlik sarmalı modeli	50



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Etkili iletişim yalnızca dünyadaki tüm kapalı kapıları fethetmenin anahtarı değil, aynı zamanda tüm insan toplumlarında bireysel, grup, örgütsel ve kolektif yaşam için kaçınılmaz ve bağlayıcı bir faaliyettir. Her birimiz çevremizdeki yüksek iletişim yetenekleri nedeniyle işlerinde başarılı olan insanları tanıyoruz ve çok zenginlikle zorluk ve sıkıntı içinde yaşayan insanları tanıyoruz. Başarılı insanların ve sıkıntı içindeki insanların hayatlarına daha yakından bakarsak, başarılı insanların hayatta etkili iletişim becerilerini geliştirdiğini, ancak sıkıntı içindeki insanların bu tür becerilere sahip olmadığını görürüz (Ergin, 2012; Kaya, 2012).

İnsanlar iletişimle hayatlarını devam ettirirler. Bizler her gün dil ve diğer iletişimin araçlarını kullanarak iletişim ağlarını geliştiririz. Nicholas C.Burbules'a göre "Bizi insan yaptığını düşündüğümüz ahlak, dil, muhakeme, sosyal faaliyetler gibi pek çok eylem, çevre ile olan ilişkimizin doğal sürecinin sonucudur" (Hoy, & Miskel, 2010).

İnsanlar etkili iletişim becerileriyle; duygu, düşünce, söz, hareket ve tüm yaptıkları ile başkalarını etkiler ve onların kalbine nüfuz ederler. Ferhangi, Seferzade ve Khademi (2014)'ye göre, etkili iletişim, sadece dünyadaki tüm kapıların anahtarıdır. İletişim kaçınılmaz ve bağlayıcı faaliyetleri içerir. İletişim, bireysel, grup ve örgüt yaşamı ve tüm toplum için gereklidir. Her birimiz çevremizde iyi iletişim kurmak suretiyle başarılı ve mutlu bir çok insan tanıyoruz ki, genelde bu tür insanlar para kazanmak konusunda sıkıntı yaşamazlar. Ayrıca biliyoruz ki maddi durumu iyi olmasına rağmen bazı insanlar hayatlarında büyük zorluk yaşamaktadırlar. Bunun sebebi iletişim becerisinin farkında olmayışında ve iyice onun yöntemlerini kullanamıyor olmasındandır.

Eğitim, herhangi bir toplumun kültürel, sosyal, ekonomik ve politik gelişiminin temelidir. Günümüzde, çoğu ülkede, eğitim bir büyüme endüstrisi olarak kabul edilir ve savunmadan sonra, en büyük hükümet bütçesine sahiptir. Eğitimin önemli bir bölümü okullarda gerçekleştiğinden, duyarlı ve önemli bir sosyal sistem olarak okullar özel bir yere sahiptir. Okullar sağlıklı ve dinamik kuruluşlar ise ciddi görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilecekler. Görünüşe göre okul müdürünün okulu sağlıklı veya sağlıklı hale getirmede herkesten daha etkili olabileceği görülmektedir (Hoşgörür, 2012).

İletişim, çok önemli bir yönetim becerisidir ve verimli yönetim için gerekli temeldir. Yöneticilerin, günlük görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için gerekli olan bireyler arasındaki ilişkileri kurması ve sürdürmesi iletişim yoluyla olur. İyi iletişim ve iletişim becerileri olmadan hiçbir yönetici işini iyi yapamaz (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Formal iletişim örgütlerde dört yönde hareket eder. Bu hareketlilik yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay veya çapraz olabilmektedir. Formal iletişim ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır. Yöneticilerin formal ve informal kanalların bilgi haketinden bilgilenmesi yöneticinin okul hedeflerini gerçekleşmesinde yardımcı olabilir (Amir Kebiriyen, 2011; Ergin, 2012). Yöneticiler güçlü iletişim becerisiyle formal ve informal grup ile ilgilenmesi ve ihtiyaçları bilmesi ve yönetim görevlerini iyice kullanması ile okulu başarılı kılabilir ve ayakta tutabilir.

Çalışanlar arasında mutluluk duygusu işyerinde iş doyumuna sebep olabilir. Yapılan işi sevmek, iş arkadaşlarıyla anlaşmak ve işyerinde değerli olduğunu hissetmek hepsi iş doyumunun nedeni olabilmektedir. İş doyumunu çalışanların işe karşı tutumu ve olumlu yada olumsuz duygusudur (Mahmood, Nudrat, Asdaque, Nawaz, & Haider, 2011). Başka bir deyişle, iş doyumunu büyük ölçüde öznel bir kavramdır. İş doyumunu, çalışanların çalışma ortamları hakkında düşünme biçimine geri döner. Bunun sonunda onların duygu ve inancı haline geldiğini düşünmek ve her örgütün insan kaynağının duygu ve inancının sonucu olumlu ise, örgütün diğer yönlerden başarı şansı da önemli oranda artar (Eğinli, 2009).

İş doyumunu kelimesinin geniş anlamı göz önüne alındığında, iş faktörü iş doyumunun merkezi çekirdeği olarak tanıtabiliriz. Aslında bu memnuniyetin temel taşı bu özle başlar. Bu, çalışma ortamına verilen ilginin özüdür. Aslında bir yöneticinin bu görüşü, çalışma ortamını belirleyen birçok unsuru olan bir faktördür. Bu görüşe göre, iş doyumunun merkezi özü, organizasyon yöneticisinin etkileme yeteneğine sahip olduğu çalışma ortamının unsurlarını değiştirmekte yatmaktadır. Ancak, organizasyonel iş doyumunu düzeyini değiştirerek değiştirilebilecek çalışma ortamının ana bölümleri, organizasyonun niteliğine ve faaliyetin türüne bağlı olarak farklı olacaktır (Sevimli, & Işcan, 2005).

Bir okulda öğretmenlerin birbirlerine karşı tutum ve davranışları, yönetimin tavrı, çalışma şartları çalışanların iş doyum düzeylerini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Modern yönetim anlayışında, öğretmenler işlerinde maddi ve manevi doyuma ulaştıkları sürece etkin ve verimli çalışabilecekleri belirtilmektedir (Kösel, 2015). Bu anlamda iş doyumunu çalışanların, çalışma ortamında oluşan çeşitli durumlara karşı yansıtmış oldukları duygular ya da göstermiş oldukları tepkiler olarak tanımlanabilir (Akyol Kılıç, 2014).

Herhangi bir toplumun refah ve kendi kendine yeterliliğinin temeli, eğitim ve araştırma kuruluşlarının varlığına dayanır ve bir eğitim kuruluşunun performansının iyileştirilmesini etkileyen tüm faktörler arasında, eğitim konularında uzman ve düşünürlerin çoğu, öğretmenlerin en etkili faktör olduğu konusunda hemfikirdir. Günümüz toplumlarında eğitimin insani gelişme ve dolayısıyla sosyal, ekonomik ve kültürel kalkınmadaki hassas ve çok etkili rolü kimseden gizlenmemektedir. Öğretmenler eğitim alanında en önemli rolü oynamaktadırlar ve ana eksen öğretmenler ile öğrenciler arasındaki ilişki olan merkez olarak eğitim örgütü iş tatmini konusunda yer almaktadır. Bu nedenle, toplumun bu kesiminin durumunun çeşitli yönlerden incelenmesi, planlama görevlileri için faydalı bilgiler sağlar (Kumaş, & Deniz, 2010).

Öğretmenler arasında iş doyumu önemli bir yere sahiptir. İş doyumu, iş verimliliğini ve başarıyı artırmada önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Gelişim, verimli, yoğun kaynak kullanan, derinlemesine bağlantılı psikolojik kaynaklarla sağlanır. Öğretmenlerin ve eğitimcilerin, öğrencilerin potansiyel yeteneklerini beslemek için işleriyle ilgilenmeleri gerekir (Yavuz, & Karadeniz, 2009). İnsan gücü, bir organizasyonun en önemli ayağıdır ve organizasyonun başarısı veya başarısızlığı, çalışanlarının performansı ile yakından ilgilidir. Bir öğretmen ne kadar motive olursa, sınıfta o kadar etkili olabilir. Araştırma bulguları, daha çok motive olan öğretmenlerin öğrencilerinin akademik başarılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik, aidiyet duygusu, sorumluluk ve katılım gibi psikososyal ihtiyaçların karşılanması, zorluklar gibi bilişsel ihtiyaçların karşılanması, yaratıcılık, çeşitli görevler ... ve son olarak maddi faktörler, meslekte ve işte motivasyon faktörleri veya itici güçler grubunda değerlendirilir.

Ruh sağlığı tanımında; zihinsel çaresizlik, stres, öfke, yorgunluk, depresif duygudurum ve başarısızlık gibi faktörleri içeren yüksek benlik saygısı, yaşam doyumu ve gücü, düşük depresyon seviyesi gibi faktörler iş doyumu ve motivasyonla yakından ilişkilidir. İş ilgisi ve doyumu, kişinin iş ve iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu ve keyifli bir duygusal durumdur. İşten duyulan memnuniyetsizlik yıllarca gizlenebilir Yöneticileri fark etmeden yavaş büyür bu nedenle yöneticilerin bu süreçteki uyanıklığı çok önemlidir (Aşık, 2010; Dikmen, 1995).

Örgütsel davranış hakkında son yıllarda üzerinde durulan önemli konulardan birisi de örgütsel sessizlik olmuştur. Örgütsel sessizlik, kolektif bir olgudur ve çalışanların, olumsuz tepkilerden veya göz ardı edilme korkusuyla örgütsel konular ve sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini açıklamama arzusudur (Atasever, 2013).

Mevcut durumda birçok kuruluş, kuruluşlarında inovasyon sürecini kabul etmiştir. Genellikle çok yavaştır. İnovasyonun zayıflığının nedenlerinden biri, yeni fikirlerin sunulması için alan eksikliğinden kaynaklanan sessizliktir. Örgütsel sessizlik, çalışanların kasıtlı olarak örgütsel sorunlar ve meseleler hakkında fikir ve bilgi vermeyi reddettiği bir olgudur (Kahya, 2015).

Bireyin işle ilgili sahip olduğu bir bilgiyi sadece kendine zarar verebileceği düşüncesiyle paylaşmaktan kaçınması örgütsel sessizliğin bir göstergesi olarak görülebilir. (Çaloğlu, 2014). Bir örgütte personelin çoğu yöneticiler ile kolayca konuşamıyor ve konuşma onları endişelendiyorsa genellikle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ederler (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Bunu onların kendilerini güvende göreme tercihlerinin bir sonucu olarak görmek gerekir.

Örgütsel sessizlik, örgütlerin amaç, hedef ve başarısı açısından oldukça önemli bir kavram olup, özellikle bir eğitim örgütü olan okulları çok yakından ilgilendirmektedir (Öztürk, 2014).

Eğitim kurumları toplumun arzu edilen insanlarını eğitmek ve yetiştirmekle görevlidir, böylece bu kurumların nihai işlevi olarak daha nitelikli insanlar ve düşünceli insan kaynakları için verimli bir eğitim sistemi oluşturulmalıdır. Okuldaki en önemli ve etkili faktör olarak öğretmenler iş performanslarından ve öğrencilerin akademik ilerlemelerinden ve organizasyondaki amaçlı eylemlerinden sorumludur, bu nedenle öğretmenlerin bireysel başarıyı motive eden yüksek iş performansı elde etmek için motive edilmesi gerekir. Günümüzde okullardaki öğretmenler iş performanslarını ve etkililiklerini etkileyen çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Öğretmenlerin performansındaki ana ve en etkili faktörlerden biri, okullardaki atmosferin veya sessizliğin türüdür. Bu nedenle, sessizlik konusunun belirlenmesi ve dikkate alınması, bir yandan örgütsel sessizliğin faktörlerinin azaltılması öğretmenlerin iyi iş performansına yol açmaktadır ve örgütsel sessizliğin artmasının öğretmenlerin performansının düşürülmesi ile ilişkili olduğu unutulmamalıdır.

Problem Durumu

Örgütlerin yöneticileri diğerleriyle farklı yollarla iletişim kurar herhangi bir yöntemin etkinliği, durumsal değişkenlere ve iletişimcinin belirli özelliklerine bağlıdır. Genel olarak, iletişim bir süreç veya bir akıştır (Ergin, 2012; Kaya, 2012).

Bir yöneticinin etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi için iletişim becerilerine ihtiyacı vardır. Araştırmacılar farklı becerilerden bahsetmişlerdir. Bu beceriler, etkili dinleme becerilerini (sözlü dinleme) içerir ve bu süreç için iletişimin iki taraflı bir yönünün olduğunu

bilmek gerekir. Bu becerilerin bir sonucu olarak, çalışanların iş doyumu hedeflere olan inancı artmaktadır (Hoy, & Miskel, 2010).

İnsanlar etkili iletişim becerileriyle; dugu, düşünce, söz, hareket ve tüm yaptıkları ile başkalarını etkiler ve onların kalbine nüfuz eder. Ferhangi, Seferzade ve Khademi (2014)'ye göre, etkili iletişim, sadece dünyadaki tüm kapıların anahtarıdır. İletişim kaçınılmaz ve bağlayıcı faaliyetleri içerir. İletişim, bireysel, grup ve örgüt yaşamı ve tüm toplum için gereklidir. Her birimiz çevremizde iyi iletişim kurmak suretiyle başarılı ve mutlu bir çok insan tanıyoruz ki, genelde bu tür insanlar para kazanmak konusunda sıkıntı yaşamazlar. Ayrıca biliyoruz ki madi durumu iyi olmasına rağmen bazı insanlar hayatlarında büyük zorluk yaşamaktadırlar. Bunun sebebi iletişim becerisinin farkında olmayışında ve iyice onun yöntemlerini kullanamıyor olmasındandır.

İletişim, çok önemli bir yönetim becerisidir ve etkili yönetimin temeldir. Yöneticilerin, günlük görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için gerekli olan bireyler arasındaki ilişkileri kurması ve sürdürmesi iletişim yoluyla olur. İyi iletişim ve iletişim becerileri olmadan hiçbir yönetici işini iyi yapamaz. Eğitim yöneticilerinin bilginin yanı sıra yeterli becerilere sahip olması durumunda, eğitim sisteminin yüksek etkinlik, verimlilik ve güvenilirliğe sahip olacağına şüphe yoktur. Bu becerilerden biri çalışanlarla muhatap olma tekniği veya diğer bir deyişle "iletişim becerileri" dir. İletişim becerisi, önemli becerilerden biridir ve yönetsel süreçte eğitim yöneticileri için önemli bir araçtır (Hoşgörür, 2012).

Yöneticiler okul sisteminin bir parçası olarak iletişim ağlarını geliştirilmesi ile öğretmenler ile empati kurabilir ve plan, düşünce ve isteklerini onlarla paylaşabilirler. Diğer bir deyişle, okul müdürlerinin çok yönlü bir rolü vardır. Diğer şeylerin yanı sıra, okul yöneticileri öğretmenlerin iş yapması için motive edici olmalıdır. Okulu yöneticiler organize eder, planlar, koordine eder, rehberlik eder ve değerlendirir. Yeterli iletişim olmadan, bu görevler yerine getirilemeyecek, hedeflere ulaşılamayacak ve kararlar uygulanamayacaktır (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Bazı iletişim kanalları, yöneticiler ve diğer paydaşlar tarafından resmi olarak tasarlanan ve uygulanan iletişim kanallarıdır. Bu tür kanallar, aşağı akış, yatay ve yukarı doğru bilgi akışları oluşturmak için tasarlanmıştır ve bu kanalların varlığı, bu yapının farklı konumlarındaki bireylerin faaliyetlerini birbirine bağlamak ve koordine etmek için gereklidir.

Formal iletişim ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır. Bununla birlikte iletişimin dikey ve yatay sürecinde, amaç, astları şimdiki beklenti performansına göre bilgi vermek, geribildirim, iletişimin bir süreci olarak yöneticileri öğretmenlerin performansı ile

bilgilendirir. Yöneticilerin formal ve informal kanalların bilgi hareketinden bilgilenmesi yöneticinin okul hedeflerini gerçekleştirmesinde yardımcı olabilir (Amir Kebiriyan, 2011; Ergin, 2012). Yöneticiler güçlü iletişim becerisi ile formal ve informal grup ile ilgilenmesi ve ihtiyaçları bilmesi ve yönetim görevlerini iyice kullanması ile okulu başarılı kılabilir ve ayakta tutabilir.

Çalışanlar arasında mutluluk duygusu işyerinde iş doyumuna sebep olabilir. İşimizin farklı özelliklerini değerlendirdikten sonra yaşadığımız olumlu bir duygudur, meslektaşların birbirleriyle etkileşimi ve işyerinde değerli olma hissi, hepsi iş doyumunu nedenleri olabilir. İş doyumunu çalışanların işe karşı tutumu ve olumlu yada olumsuz duygusudur (Mahmood, Nudrat, Asdaque, Nawaz, & Haider, 2011). Çalışanların, çalışma ortamlarında ilerideki yol hakkında ortak bir görüşe ve yola olumlu bir bakış açısına sahip olduklarında iş memnuniyetini artırma olasılıkları daha yüksektir. Birçok çalışan, bireyselliklerinin ötesine geçen bir hedef için çalışmak ister. Başka bir deyişle, daha büyük bir resmin parçası olma eğilimindedirler ve hepsi ilk hedef için çabalar. Başka bir deyişle, bir organizasyondaki tam rollerinin bilincinde olarak, diğer çalışanlar o organizasyonda olmak konusunda kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (Eğinli, 2009).

Uzmanların çoğu ve eğitim düşünürleri, öğretmenlerin eğitim sürecinde en büyük ve en önemli faktör olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla başarılı bir eğitim sisteminin temelinin öğretmenler olduğunu söylemek mantıksız değildir. Başarılı bir öğretim kadrosuna ulaşmanın ilk adımı, öğretmenlerin faaliyetlerinin kalitesini etkileyen faktörleri anlamaktır. Bu faktörlerden biri öğretmenlerin iş doyumudur, çünkü insanların iş doyumunu ile performansları arasında doğrudan bir ilişki vardır ve memnun olanlar işini daha iyi yapar. Bu nedenle eğitimin öğretmenlerin iş doyumunu konusuna daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir (Sevimli, & Işcan, 2005).

Bir okulda öğretmenlerin birbirlerine karşı tutum ve davranışları, yönetimin tavrı, çalışma şartları çalışanların iş doyum düzeylerini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Modern yönetim anlayışına göre, öğretmenler işlerinde maddi ve manevi doyuma ulaştıkları sürece etkin ve verimli çalışabileceklerdir (Kösel, 2015).

Öğretmenlerin iş doyumunu okul da önemli bir yer tutmaktadır. İş başarısı üzerinde önemli etkisi olan, verimliliği ve kişisel tatmini artıran bir faktör olarak iş doyumunu, diğer yandan memnuniyetsizlik de eksik istihdam, devamsızlık ve ihmallere neden olmakta ve hatta daha yüksek derecelerde olumsuz ve yıkıcı etkilere neden olabilmektedir. Planlama ve başarısızlık ciddiye alınmalıdır. Öğretmenlerin iş doyumunun artması için uygun bir ortam yaratılarak eğitim süreci daha uygun bir bağlamda gerçekleşecektir. Eğitim, insan toplumunun

temel bir unsurdur ve temel amaçlarından biri, öğretmenler ve yöneticiler tarafından çocukların ve ergenlerin yetiştirilmesi ve eğitilmesidir (Kumaş, & Deniz, 2010).

Bir eğitim kurumunun ana ve etkili unsuru, aralarında karşılıklı ilişkilerin olduğu o organizasyonun insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları düzenlemenin en iyi yolu, aralarında meritokrasiyi kullanmaktır. Son olarak, eğitim kuramlarının çalışanların arasındaki karşılıklı ilişkilerden başka bir şey olmadığı ve organizasyon yapısının, rollerin belirlenmesi, hedeflerin hiyerarşisi ve organizasyonun diğer özelliklerini içeren, hepsi çalışanların iş doyumunu sağlama ve işten çıkarmaların önlenmesi için olan bu karşılıklı ilişkileri yansıttığı söylenebilir (Aşık, 2010, Dikmen, 1995).

Örgütsel sessizlik, bir örgütsel davranış meselesi, çalışanların işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmeyi bilinçli olarak reddetmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik genellikle çalışanların fikirlerinin, bilgilerinin ve fikirlerinin kasıtlı olarak ifade edilmemesini ifade etse de, doğası çalışanın sessizlik motivasyonuna göre değişecektir. Bazen sessizlik, bireyin her durumda rahatlığı, korkusu ve muhafazakar davranışların varlığından, bazen de başkaları için fırsatlar yaratmak ve fikirlerini ifade etmek için olabilmektedir (Atasever, 2013).

Örgütsel sessizlik kavramı kısaca işgörenlerin örgütleriyle ilgili olarak yaşadıkları hem içsel, hem de dışsal olarak nitelendirilebilecek olan çeşitli sorunlar nedeniyle örgütsel konular hakkında sahip oldukları düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmeyip, suskun kalmayı yani sessizliği tercih etmeleridir. Sessizlik, örgütlerde genellikle istenmeyen bir durumdur. Ancak bazen sessiz kalmak, örgütün yararı için de olabilir. Zaten örgütsel sessizlik kavramında, çalışanların örgütlerinin yararına olabilecek düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmemeleri nüansı bulunmaktadır. Bu da, buradaki temel noktanın örgüt yararı için ses çıkarma ya da susma olduğudur. Örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili araştırma yapan pek çok araştırmacının da üzerinde durduğu nokta budur. Başarılı sonuçlar elde etmek isteyen örgütlerin, çalışanlarının tecrübelerinden daha fazla yararlanmaları gerekmektedir (Kahya, 2013).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konular ve problemler hakkında bilgi vermeyi reddettiği kolektif düzeyde bir fenomen olarak kabul edilir. Çalışanların sessizliği, organizasyonel kararların ve değişim süreçlerinin etkinliğini azaltır; geri bildirim eksikliği, organizasyonel değişimi ve gelişimi de engeller; çünkü kuruluş hataları kontrol etme ve düzeltme yeteneğini kaybeder. Bu nedenle, yöneticiler için önemli olan zorluk, çalışanlar için uygun bir çalışma ortamı sağlamaktır. Eğitim merkezlerinde (okullarda) sessizlik çalışması özel önem taşımaktadır. Çünkü eğitim bir yandan; toplumun büyüme ve gelişme durumunu ve

düzeyini gösteren bir süreç kriteri olarak düşünülebilir ve öte yandan; gelecekte toplumun büyümesi ve gelişmesi için olasılık ve bağlamın bir öngörücüsü olarak da düşünülmelidir (Kahya, 2015).

Söz konusu olan, insan gücünün nasıl yönetileceği ve bundan en iyi şekilde nasıl yararlanılacağıdır. Hedeflerin ilettilmesine çalışanların katılımı konusunu görmezden gelmek ve insanları motive etmek ve işlemek için uygun iletişim kurmamak telafi edilemez sonuçlar doğurabilir. Kuruluşlarda, çalışanların belirli konular hakkında yorum yapmaktan çekinmediği bir ortama yol açan bazı yanlışlar vardır. Yöneticilerin çalışanların inançlarını ve varsayımlarını etkilediği fikri yeni değildir. Yönetimsel fikirlerin, yöneticilerin ve çalışanların nasıl davrandığı üzerinde güçlü bir etkisi olabilir. Örneğin yöneticiler, çalışanların işten nefret ettiklerini varsaydığında, işi iyi yapacaklarına güvenilemeyecekleri için yöneticilerin kaçmayı önlemek için kontrol mekanizmaları oluşturacakları belirtilmektedir (Çaloğlu, 2014). Bir örgütte personelin çoğu yöneticiler ile kolayca konuşamıyor ve konuşma onları endişelendiriyorsa genellikle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ederler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Bunu onların kendilerini güvende görememe endişelerinin bir sonucu olarak görmek gerekir.

Amaçlar açısından örgütsel sessizlik, Örgütsel sessizliğin öğretmenlerin iş performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu yüzden öğretmenlerin sessizliği eğitim için önemlidir (Öztürk, 2014).

Programların başarısının önündeki en büyük engellerden biri, araştırmacıların örgütsel sessizlik olarak adlandırdıkları bir olgunun, yani örgütsel problemlerle ilgili fikirlerin, görüşlerin ve bilgilerin ifade edilememesidir. Eğitim örgütlerinin bilmesi gerekir ki, örgütlerin ağızları susturulursa, örgütsel bilgi üreten örgütlerin zihinleri fosilleşir ve buna ek olarak, üretkenlik, performans, iş tatmini ve insan sermayesinde bağlılık azalır.

Bu araştırmanın problem cümlesi, “öğretmen algılarına göre ilk okul, orta okul ve lise müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizliği tutumları arasında ilişki var mıdır? ” şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Okul müdürlerinin iletişim becerileri düzeyleri nedir?

2. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik öğretmen görüşleri cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin iş doyumu tutum düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin iş doyumu tutum düzeyleri cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
6. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
7. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ve öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Okul müdürlerinin iletişim becerileri, öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını yordamakta mıdır?
9. Okul müdürlerinin iletişim becerileri, öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini yordamakta mıdır?
10. Öğretmenlerin iş doyumu ile örgütsel sessizlik tutumlarını yordamasına ilişkin bulgular ve yorumlar?
11. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ve öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri birlikte, öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Günümüz insan hayatında iletişim o kadar önemlidir ki insan iletişim olmadan yaşayamaz. İletişim, öğrenilebilir bir davranış olup, her insanın doğru öğrenerek ve iletişim becerileri kazanarak iletişim davranışlarını geliştirebileceği fikrini yansıtır. Toplum içinde iletişim kurma ve konuşma korkusu, bazı kişilerin karşılaştığı ve düzgün ve etkili bir şekilde nasıl iletişim kuracaklarını bilmedikleri bir sorundur (Eroğlu, 2011).

Çoğu kuruluşun ve grubun, çalışanların kariyer gelişimi için eğitim programlarına iletişim becerilerini dahil etmesi mantıksız değildir. Bununla birlikte iletişim becerileri, herhangi bir zamanda herhangi biriyle iletişim kurma becerisini içermelidir; Bazen belirli zamanlarda ve belirli kişilerde daha önemli olacaktır; Bu nedenle, iletişim bilgisi bu özel ve önemli yönetim ve liderlik pozisyonlarından biridir. Bir yöneticinin başkalarıyla ilişkisini iyileştirmek, çalışan performansını iyileştirmek, kuruluşun dışıyla ilişkileri geliştirmek ve örgütsel güveni artırmak anlamına gelir. İletişim tanımında şunu söyleyebiliriz: İletişim, duyguların ve fikirlerin sözlü ve sözlü olmayan mesajlar şeklinde ifade edildiği, gönderildiği, alındığı ve algılandığı bir süreçtir; Başka bir tanımla, İletişim, göndericiden alıcıya bir mesaj iletme işlemidir; Gönderenin zihniyetinin mesajın alıcısına iletilmesi şartıyla ve bunun tersi

de geçerlidir (Selimhocaoglu, 2004). Diğer bir deyişle, Yöneticiler, organizasyon stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamak, çalışanlarla etkileşim kurmak ve bunlara etkili bir şekilde yanıt vermek için gerekli becerilere sahip olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimindeki bu hayati becerilerden biri etkili iletişimidir. Yöneticinin verimliliği, çalışanlarla iletişim kurma becerisine bağlıdır. Bu rolü iyi oynaması durumunda gecikmeler giderilecek, yanlış anlaşılmalara, belirsizlikler ve engeller en aza indirilecek ve kontrol alanlarında koordinasyon sağlanacaktır. İletişim becerilerinin eksikliği, yönetsel başarı olasılığını ve nihayetinde organizasyonu azaltır. Çalışanların iletişim ve iş doyumu arasında doğrudan bir ilişki vardır. Mesajın bozulması ve belirsizlik gibi faktörler güveni zayıflatır (belirsizliği pekiştirir). Bu nedenle çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz bir etkisi olacaktır. Yönetimsel görevler değişse bile, ileri teknoloji ile ilgili zorluklar, iş gücü çeşitliliği çalışmak ve ekip çalışmasına vurgu yapmak, yöneticilerin etkili bir şekilde iletişim kurma ihtiyacını vurgular. İletişim becerileri, insanların kişilerarası etkileşim ve iletişim sürecine girebilecekleri becerilerdir ve en önemlileri sözlü beceriler, etkili dinleme ve geri bildirim olan çeşitli becerileri içerir (Hacıoğlu, 2007).

Eğitim bir iletişim süreci olarak düşünüldüğünde, okullar iletişim sürecinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Okul bir sistem olarak beş temel öğeden oluşur: girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, geri bildirim ve çevre. Yönetim süreçleri içerisinde en önemli görevi ise geri bildirimlerdir. Geri bildirim, mesajın göndericisi ile alıcısı arasında karşılıklı anlayış kalitesini artıran destekleyici bir iletişimidir. Geri bildirim bir kişinin düşüncelerine veya davranışına verilen tepki veya yanıt ve ya ondan alındı. Aslında, bir organizasyondaki iletişim, bir sistemin kalbidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Etkili ve doğru iletişim her zaman organizasyonda başarının önemli faktörlerinden biri olmuştur. Deneyimler, organizasyonda uygun iletişim kurulmazsa, iş akışının kesintiye uğradığını göstermiştir. Etkili bir iletişim sistemi olmadan koordinatörlerin görevleri, program Organizasyon, kontrol ve diğer çalışanların görevleri yerine getirilemez. Yani böyle bir sistemin yokluğunda organizasyonu yürütmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin iletişim becerilerini uygun bir şekilde, tümünde tatmin edici performans için gerekli bir ön şarttır. Yönetim pozisyonları. Bu nedenle çalışanları ile değişim ilişkisi kuvvetli olan yöneticilerin, Çalışanlar daha sadıktır ve çalışanlardan gelen herhangi bir desteğe yanıt vermeye kendilerini adanmış hissederler. Çalışanlar ve yöneticiler arasında olumlu bir değişim ilişkisine sahip olmak, ekip üyeleri arasında olumlu bir çalışma ilişkisinin sürdürülmesine yardımcı olarak etkili işbirlikleri yapılmasına yardımcı olur ve kolaylaştırır.

Çalışanların tutumlarına ilişkin farkındalık, organizasyondaki davranışlarını etkilediği için organizasyondaki insan kaynakları yönetimi için önemlidir. İş doyumunun önemi, bu yapının hem örgütün gelişiminde hem de iş gücünün ruh sağlığında oynadığı rol, diğer yandan birçok bilimsel alanın kavşak noktası ve ortak yapısı olmasından kaynaklanmaktadır (Enginli, 2009, Ersin Ozcan, & Şeren, 2013).

Bir eğitim kuruluşunun başarısı, öğretim kadrosunun verimliliğinin yanı sıra okul yönetimi, maaş bordrosu sistemi, meslektaşları ve okul yöneticilerinin sağladığı motivasyona bağlıdır. Okul yöneticisinin amacı, okulu amaçlarına uygun yaşatmak, okuldaki insan ve maddi kaynakları en verimli biçimde kullanmaktır. Okul yöneticisinin bu amaca ulaşabilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimleri konusunda da yeterli olması gerekmektedir. Öğretmenlerin göstereceği performansın, okulun amaçlarına ulaşmasıyla, yöneticilerin sağladığı iş doyumu ile ilişkili olduğu düşünülebilir (İskender, 2004).

İş doyumu olmadığı durumda; çalışanlarda işe devamsızlık ve işten ayrılma isteği artar. Öğretmenlerin iş doyumsuzluğu öğretim ve öğretmek konusunda az çaba göstermek ve iş yerinde verimsizliği artırır. Oysa iş doyumunun sayesinde öğretmen daha mutlu olurken verimlilik yükselir (Demir, 2013).

Çoğu eğitimci eğitim sürecindeki öğretmenler için en büyük en önemli faktörün iş doyumu olduğunu düşünür. Çünkü iş doyumu ile performans arasında doğrudan bir ilişki vardır ve memnun olanlar işini daha iyi yapar. Aslında günümüzde öğretmenler iş olanaklarının en önemli ve gerekli bileşenlerinden biri olarak görülmekte ve bu öğretmenlerin bir kısmının işlerinden memnun olmadığı ve sonuç olarak bazen ikinci işlerinde biraz zaman geçirdikleri görülmektedir. Bunun öğrenciler ve toplum için uygun sonuçları olabileceğine inanıyorlar (Küçük, 2014).

Herhangi bir organizasyonun verimliliği ve gelişimi büyük ölçüde insan kaynaklarının doğru kullanımına bağlıdır. Şirketler ve kuruluşlar büyüdükçe, bu büyük gücün sorunları elbette değişimin ana kaynağı olarak kadrolara eklenir; yaratıcılık, öğrenme ve yenilikçilik dikkate alınır. Bu faktörler organizasyonun başarısında önemli bir rol oynar. Ancak birçok çalışan, organizasyonlarında meydana gelen birçok sorun hakkında endişelenirken fikir ve inançlarını ifade edememektedir. İnsanların işyerinde karar vermeleri gereken en önemli konulardan biri örgütsel konularda görüş ve görüşlerini ifade etmektir. Hal böyle iken çoğu çalışan organizasyonda ortaya çıkan belirli konular ve problemler hakkındaki gerçeği bilmekte ancak bu konular hakkında konuşmaya cesaret edememektedir.

Genel olarak, örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel olarak tehlikeli bir engel olarak kabul edilir. Özellikle çoğulcu kuruluşlar, bireyler arasındaki farklılıklara değer veren kuruluşlardır. Bu nedenle onu ele almak çok önemlidir. İnsanların konuşmalarına izin verilmezse, sesleri zamanla sessizleşir. Ancak sessizlik olgusunun yaygınlığı göz önüne alındığında; organizasyonlarda buna çok az ilgi gösterildiği ve üzerinde çok az araştırma yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla yeni örgütsel konularda örgütsel sessizliğin ve onu ortadan kaldıracak nedenleri ve çözümleri bulmanın çok önemli olduğu ve yöneticilerin ilgisini çektiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin işdoymu ve örgütsel sessizliğin arasındaki ilişkilerini belirlenmesinin yönetici-öğretmen ilişkilerinde yaşanan sorunların çözümünde eğitim yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Türkiye’ de okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin işdoymu ve örgütsel sessizliği birlikte ele alan herhangi bir araştırmaya da ulaşılammamıştır. Araştırmanın bu alandaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Araştırmayla elde edilen bulguların; hem iş doymu ve hem örgütsel sessizliğin incelemek için farklı iletişim teorileriyle yürütülecek hem de müdürlerin iletişim becerileri problemi olarak yeniden kavramsallaştırılması ile ilgili yapılabilecek yeni araştırmalara katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

İletişim becerileri ve iş doymu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi bağlamında ilkökul, ortaokul ve lise düzeyini kapsayan bu araştırma, üniversite düzeyinde benzer nitelikli yeni araştırmaların yapılmasında da yol gösterici olabilecektir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- a) Araştırma, Erzurum ili merkezinde yer alan ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerle sınırlanmıştır.
- b) Araştırmada elde edilecek veriler, “ İletişim Becerileri Ölçeği ”, “ İş Doyumu Ölçeği ” ve “ Örgütsel Sessizlik Ölçeği ” ile sınırlıdır.
- c) Araştırma verileri toplama süreci, 2017 – 2018 eğitim ve öğretim yılı ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırma Tanımları

İletişim: İletişim, bilginin değiş tokuş edildiği dinamik akıştır. Bu akış, doğrudan veya kişilerarası iletişim olarak adlandırılan yüz yüze olabilir. Bu tür bir iletişimde, mesajın

göndereni veya alıcısı birbiriyle iletişim halindedir ve bu nedenle mesajın göndereni ve alıcısı sırayla rollerini değiştirebilir ve her biri diğerinde bir rol oynayacak (Yüksel, 2011).

İletişim Becerileri: İletişim becerileri, bir kişinin başkalarıyla olumlu yanıtlara ve olumsuz yanıtlardan kaçınmaya yol açacak şekilde iletişim kurabileceği davranışları ifade eder. Başka bir deyişle, iletişim becerileri, başkalarıyla verimli ve etkili bir şekilde iletişim kurma becerisidir (Yüksel Şahin, 2012).

İş doyumu: İş doyumu, işimizin çeşitli özelliklerini değerlendirdikten sonra yaşadığımız olumlu duygudur (Worrel, 2004).

İçsel doyum: İnsanın sadece istihdam ve faaliyetten elde ettiği haz, başka bir deyişle ilerlemeyi gözlemleme ve bazı sosyal sorumlulukları yerine getirme ve bireysel yetenek ve arzuların ortaya çıkması sonucunda insana verilen haz duygusudur (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Dışsal doyum: İş doyumunun alt boyutudur. Herzberg'in çift faktör teorisinde hijyen faktörleri olarak nitelendirilen; ücret, denetim, örgüt politikası ve yönetim, çalışma şartları, meslektaşlarla ilişkiler, kişisel hayat, altlarla ilişkiler, statü, güvenlik. gibi işin çevresine ait unsurlardan kaynaklanan doyumdur (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Örgütsel sessizlik: Örgütsel sessizlik, çalışanların yönetsel veya fonksiyonel görevlerde meydana gelen sorunlarla ilgili bilinçli olarak fikir sunmaması durumudur. Çalışanların herhangi bir şekilde gerçeği söylemeyi reddetmesidir (Pinder, & Harlos, 2001).

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde iletişim, iş doyumu ve örgütsel sessizlik ile ilgili kuramsal çerçeveye ve bu konularda yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

İletişim

Bu bölümde; iletişim kavramının tanımı, iletişimin özellikleri, fonksiyonu, iletişim süreci, türleri, becerileri açıklanmıştır.

İletişim tanımı.

İletişim fikirleri tarihinin iletişim uzmanları, araştırmacılar ve iletişim yazarları tarafından birçok farklı tanımı vardır. Örneğin; iletişim, bir iletişim cihazının veya vericinin, belirli etkilere sahip bir ortam veya kanal aracılığıyla bir alıcıya bir mesaj ilettiği süreçtir. Veya başka bir tanımla; İletişim, belirli bir kültürden insanların gerçeklik deneyimlerine yanıt olarak anlam alışverişinde bulundukları sosyal bir eylemdir (Kaya, 2012).

Ortak bilgi, ortak duygu, ortak duyarlılık, ortak görüş uyaratmak anlamında da kullanılan iletişim sözcüğü her durumda paylaşım ve etkileşim edimlerini içerir (Güngör, 2013). İletişim, insanların bilgi alma ve başkalarıyla anlam alışverişinde bulunma konusunda yetkilendirildiği süreçtir (Hanifi, 2015).

İletişim kısaca bilgi alışverişi ve fikir paylaşımı ile bilgi kavramının üretilmesi, iletilmesi ve yaratılmasının dinamik süreci olarak tanımlanabilir (Çağlar, & Kılı, 2011).

En genel anlamıyla iletişim; duygu, düşünce ve bilginin paylaşılması sürecidir denilebilir.

İletişimin temel özellikleri.

Sosyal bir varlık olan insanoğlu, varlığından bu yana çevresi ile sürekli iletişim kurmaya ihtiyaç duymuştur. İnsanlar hayallerini, duygularını, umutlarını ve düşüncelerini konuşma ve yazma yoluyla aktarma ihtiyacını karşılamaya çalıştılar ve dinleme ve okuma yoluyla anlaşılma istedikleri. Bu ortak paylaşım gereksinimine bağlı olarak iletişim olgusu ortaya çıkmıştır (Şanlı, Altun, & Karaca, 2014). İletişimin temel özelliği, iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşmesidir. İletişim bir süreçtir. İletişimin bir süreç olduğu fikri,

yorumlanmasının sürekli ve karmaşık olduğunu söyler, süreç kavramını kabul edersek olayları ve ilişkileri dinamik, hareketli ve sürekli değişen görürüz. İletişim, tıpkı süreç kavramı gibi etkili bir eylemdir. İletişim etkinliğinin doğası, iletişimin çok karmaşık olduğu anlamına gelir. İletişim semboliktir, yani iletişimin kendisi başka bir şeyi ifade eder. İletişimin sembolik doğası birkaç düzeyde görülebilir. İletişimin sembolik doğasına ilişkin en açık anlayış, dilin kullanımındadır. İletişimin sembolik doğası, sözsüz iletişim kullanımımızda da görülebilir. İletişim onun amacıdır. İletişimin son temel özelliği, amacın tanımlanmasıdır. Elbette bu kavram iletişim alanında pek çok tartışmaya neden oldu. Bu tartışmalar, hem hedefin gerçekten iletişimin temel bir özelliği olup olmadığı hem de hedef iletişiminin tanımında kimin göz önünde bulundurulduğu hakkında olmuştur: gönderici veya alıcı (Aytekin, 2018).

İletişim dinamik bir süreçtir: değiştirilebilir. İletişim sürekli bir süreçtir: istikrarsızdır. İletişim geri döndürülemez bir süreçtir: geri döndürülemez. İletişim etkileşimli bir süreçtir: bir eylemler ve reaksiyonlar döngüsüdür. İletişim, içerik (bağlamsal) bir süreçtir: deneyim odaklı ve bilgi temellidir (Çağlar, & Kılıç, 2011).

İletişimin süreci.

İletişim ve daha iyi yaşam, bugün tüm hayatımıza nüfuz etti ve iletişimin konuşma, yazma ve eylem dahil tüm faaliyetlerimiz olduğu söylenebilir. Böylece doğru bir şekilde yaparak anlamın bir kişiden diğerine veya bir kişiden diğerine ve bir gruptan diğerine anlaşılması ve aktarılması mümkündür. Hayatımızın çoğunu okumak, dinlemek, yazmak ve konuşmak gibi şeyler yaparak geçiriyoruz. Sözlü iletişimin yanı sıra vücut hareketleri, ses tonu, yüz ifadeleri de iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. İçinde bulunduğumuz duygusal durumla ilgili sesimizin tonu, mesajın kalitesini farklılaştırabilir. İletişim statik olarak değil, sürekli ve dinamik bir süreç olarak yönetilmelidir (Küçük, 2012).

Bir işlem birkaç ardışık aşamada gerçekleştirildiğinde buna işlem denir. İletişim, birkaç aşamada yapılan eylemlerden biridir ve aslında bir süreçtir. İletişim süreci, mesajın göndericisini, mesajın kodlanmasını, mesaj kanalını, kodlamayı ve mesajın alıcısını içerir.

Gönderen veya Kaynak: Gönderen veya bilgi kaynağı, iletişim akışını başlatır. Bir mesajlaşma organizasyonunda, astlarına emir vermek isteyen bir patron veya patronuna bir rapor sunmak isteyen bir ast olabilir.

Kodlama: Kodlama, zihinsel kavramları, ihtiyaçları, düşünceleri ve fikirleri, kelimeler, el hareketleri, vücut hareketleri veya iletilebilen ve anlaşılabilen görüntüler gibi bir dizi belirtiye dönüştürmek anlamına gelir. Düşüncelerimiz ve fikirlerimiz, çeşitliliğe ek olarak,

aynı genel, belirsiz biçimlerde ve ortak bir kategorizasyon veya kodlama olmaksızın mutlaka anlaşılması gerekmeyen farklı bireysel ve kültürel niteliklere ve özelliklere sahiptir.

Mesaj: Mesaj, gönderen tarafından şifrelenen bir şeydir.

İletişim kanalı: Bir mesajın göndericiden alıcıya iletiildiği bir cihaz veya yol, iletişim kanalı olarak adlandırılır. İletişim kanalı çoğunlukla telefon, yüz yüze konuşma, yazışma ve benzeri gibi mesajların iletilmesi için araçlara veya tesislere atıfta bulunmaktadır. Mesajı iletmek için doğru kanalı veya aracı seçmek özellikle önemlidir. Bu bakımdan, mesajı daha fazla iletmeye yardımcı olan ve mesajı alıcıya etkili bir şekilde iletebilen herhangi bir cihaz veya kanal iyi bir araçtır.

Kodlama: Kodlama, alıcı tarafından alınan mesajların anlamını ve yorumunu doğru bir şekilde analiz etme ve bulma sürecidir. Bu aşamada alıcı, kullandığı sembolleri kelime dağarcığına, deneyimine ve genel algısına göre analiz etmeye ve bunları beyinde depolanan kodlarla karşılaştırmaya çalışır, böylece mesajı gönderenin kavram ve amaçlarını nihayet anlayabilirler. Yavaş yavaş Alıcının odaklanması ve dikkatinin şifre çözme üzerinde büyük bir etkisi olmasına rağmen, şifre çözme işleminin temeli deneysel kayıtlara ve kodların alıcı ile gönderen arasında paylaşılma derecesine bağlıdır. Mesajların birçok yanlış anlaşılması bu ortak dille ilgilidir.

Mesajın alıcısı: Alıcı, mesajı gönderen tarafından hedeflenen bir kişi veya gruba atıfta bulunur ve onun istediği yanıt, iletişimin etkinliğini belirler. Bununla birlikte, başlangıçta alıcı aktif değildir ve faaliyetlerin çoğu gönderen ile ilgilidir. Ancak iletişim çalışmasının yarısı, iletiildiğinde, alındığında ve anlaşıldığında alıcıya geri döner. Etkili iletişimin belirleyici faktörü alıcının ihtiyacı, arzusu ve ilgisidir. Bir alıcı mesajı alma ve anlama ihtiyacı hissetmezse veya kasıtlı olarak mesaja dikkat etmezse, iletişim kesintiye uğrayacaktır (Helvacı, 2011).

İletişimin fonksiyonları.

İletişim, modern toplumun en önemli araçlarından biridir ve insani gelişme ve mükemmelliğin en önemli faktörlerinden biridir. İletişim, bilginin göndericiden alıcıya her ikisinin de anlayabileceği bir şekilde aktarılması sürecidir. Düzgün iletişim kurma becerisi, sosyal yaşamın temel becerilerinden biridir ve yaşamlarındaki önemi, bazı uzmanların iletişim sürecinde insani büyümenin, kişisel yarananmanın ve insani ilerlemenin temelini dikkate almasıdır. İletişim kurma yeteneği karar vermede etkilidir ve insanları başarılı kılar (Aytekin, 2018).

İletişim, her insanın yaşam boyu ihtiyaç duyduğu bir süreçtir. İletişimde insanlar deneyimlerini, başarılarını ve düşüncelerini paylaşırlar. İletişim sırasında insanlar geleceğe dair beklentilerini ve hayatta sahip oldukları umutları paylaşırlar. Kişilerarası iletişimde birbirimize sorduğumuz sorular ve bu sorulardan aldığımız cevaplar bilgimize katkıda bulunur ve aldığımız kararlarda bize yardımcı olur. Temel olarak, yukarıdakiler insan iletişiminin temelidir (Küçük 2012; Tuna, 2012).

İletişimin unsurları.

İnsanlar günlük hayatlarında farklı iletişim araçları kullanarak hayatlarını devam ettirirler. Nicholas C. Burbules'a göre "İş, sosyal faaliyetler, kavramsal analiz ve mesleki etik gibi eylemlerimizin çoğu, çevreyle iletişim kurmakta icat olur" (Hoy, & Miskel, 2010).

İletişim, bilinçli veya bilinçsizce, isteyerek veya istemeyerek, duygu ve fikirlerin sözlü ve sözlü olmayan mesajlar şeklinde ifade edildiği, gönderildiği, alındığı ve algılandığı bir süreçtir (Çağlar, & Kılıç, 2011).

Bir diğer tanıma göre, gönderenin zihniyetinin mesajın alıcısına iletilmesi şartıyla, bir mesajı gönderenden alıcıya iletme süreci arasındaki ilişki ve bunun tersi. Başka bir deyişle iletişim, bir kişinin düşüncelerinin, inançlarının ve duygularının diğerine aktarıldığı süreçtir.

İletişimin unsurları şu şekilde sıralıyabiliriz:

- 1) Gönderen
- 2) Mesaj
- 3) Kanal
- 4) Mesajın alıcısı
- 5) Gürültü
- 6) Geribildirim
- 7) Şifreleme
- 8) Şifre Çözme
- 9) İletişim araçları (dolaylı iletişim) (Küçük, 2012).

İletişimin işlevleri.

Kişilerarası iletişim, insan kimliğinin ve mükemmelliğinin temelidir ve başkalarıyla insan bağlantısının temel temelidir. Etkili iletişim insanları zenginleştirir ve ilişkilerin kalitesini artırır. Öte yandan etkisiz iletişim, insanların gelişmesini engeller ve ilişkiler için bir zehirdir ve hatta ilişkileri yok eder (Küçük, 2012).

Kimliği bulmak, başkalarıyla bağlantı kurmak, bağlantılarımızı derinleştirmek ve aynı zamanda sorunlarımızı çözmek ve mevcut olanakları bulmak için iletişime geçeriz; bu nedenle sağlıklı bir yaşamın önemli özelliklerinden birinin kişiler arası iletişim olduğu söylenmelidir. Bir kişinin başkalarıyla etkileşim kurma eğiliminin birçok nedeni vardır. En önemli neden, başkalarıyla iletişim kurmanın birçok ihtiyacını karşılaması ve bireysel ve sosyal canlılık sağlamasıdır. İletişimin diğer işlevlerinden bahsetmek istiyorsak şunu söylemeliyiz ki; a) İletişim bir değiş tokuştur: Günümüzde araştırmacılar, iletişimin doğasını dinamik ve değişken olarak değerlendirmekte ve iki yönlü bir sistemde iletişimcilerin birbirleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. b) İletişim kaçınılmazdır: İnsanların birbirlerinin varlığından haberdar oldukları ve birbirlerinin eylemlerinden etkilendikleri sosyal durumlarda iletişimden kaçış yoktur. c) İletişim amaçlıdır: Amaçlı iletişimin başka bir özelliğidir. İlişkinin taraflarının istenen sonuca ulaşmak istedikleri hedefleri vardır ve bu amaç, ilişkinin arkasındaki itici güçtür. d) İletişim çok boyutludur: İletişimin önemli özelliklerinden biri de çok boyutlu olmasıdır. Mesajlar nadiren ayrı ayrı alınıp verilir. (Yüksel Şahin, 2012).

Ferhangi, Seferzade ve Khademi (2014)'ye göre dünyadaki tüm kapıların anahtarı etkili iletişimdir. İletişim kaçınılmaz ve bağlayıcı faaliyetler içerir. İletişim, bireysel, grup, örgüt yaşamı ve tüm toplum için gereklidir. Etkili iletişimin temel öğeleri arasında bireyi kabul etmek, etkin bir şekilde dinlemek ve empati kurmak unsurlarının olduğu söylenebilir.

İletişim konusunda her insanın temel düzeyde de olsa bilgi sahibi olması gerekir, çünkü iletişim hayatımızın merkezindeki önemli unsurlardan biridir. Etkili iletişim, insanların mesleki yaşamlarındaki sorunları çözmelerine yardımcı olurken, kişisel yaşamlarındaki ilişkilerini geliştirmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olur. İletişim uzmanları zayıf iletişimin birçok sorunun merkezinde olduğunu ve etkili iletişimin de tek çözüm olduğunu düşünmektedir. İletişim geri döndürülemez; yani bir şey söylediğimizde artık onu geri alamayız (Küçük, 2012).

İletişim, insan ihtiyaçlarını karşılamanın temel ve birincil araçlarından biridir. Genel olarak iletişimin işlevleri aşağıdaki gibi olabilir (Kaya, 2012).

- Topluma çeşitli konularda haber ve bilgi sağlamak.
- Bireylerin sosyalleşme süreçlerine katkıda bulunmak.
- Toplumu belirli amaçlar için motive etmek.

İletişimin Sınıflandırılması

Topluluktaki insanlar tarafından farklı iletişim algıları vardır. Bazı insanlar politik, ekonomik ve kültürel iletişim algısına sahiptir. Bununla birlikte iletişim, toplumdaki bireyler arasında kurulmuş önemli bir sosyal olgudur (Aytekin, 2018).

İletişim süreci, çeşitli nitelikleri açısından birçok farklı şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar (Kaya, 2012):

- Yalnızlıktan kurtulmak için iletişim kurmak
- İhtiyaçları karşılamak için iletişim kurmak
- Duyguları ifade etmek için iletişim kurmak
- Öğrenmek için iletişim kurmak
- Başkalarının düşünce ve görüşlerinden haberdar olmak için iletişim kurmak

İletişimin türleri.

İletişim üç gruba ayrılabilir: Sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim. İnsanlar arasındaki iletişim, hem yazılı hem de sözlü olmak üzere çeşitli biçimlerde kendini gösterir. Toplumda insanlar arasındaki ilişkiler incelenirken, iletişimin gönüllü, istemsiz, tek taraflı, iki taraflı, doğrudan ve dolaylı, kişilerarası, toplu olarak yapıldığı söylenebilir. Örgütlerde iletişim, resmi ve gayri resmi iletişim ile yatay ve dikey iletişim gibidir. Görsel, dokunsal, uzaktan ses ve telefon iletişimi gibi diğer iletişimlerden de bahsedilebilir (MEB, 2007).

Çağlar, & Kılıç (2011) tarafından yapılan sınıflamaya göre, İletişim olgusu: sözlü, yazılı ve teknik formatlardan birine veya tümüne uygun bir şablonla gerçekleşebilir. İnsanlar bu üç iletişim biçiminden birini kullanarak duygularını, bilgilerini ve davranışlarını ifade edebilirler.

Mohseniyanrad (1990) tarafından yapılan sınıflamaya göre; iletişim (kitle-sözlü-sözsüz-insan ve hayvan-insan ve makine arasında) olmak üzere kategorize edilmiştir.

Yavuz'a (2014) göre İletişim türleri yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim olarak üç gruba ayrılır.

İletişimin en genel sınıflandırma şekli, mesaj iletmede kullanılan kodlara göre sınıflandırmadır (Uzun, 2015). Bu tez içinde iletişim türleri olarak sözsüz, yazılı sözlü, ve örgütsel iletişim türleri incelenecektir.

Sözlü iletişim.

Sözlü iletişim, insan iletişiminin önemli bir boyutunu oluşturur. Aristoteles, "İnsan için konuşan hayvan" ifadesini kullansa da, insanı hayvanlardan ayıran en önemli özellik, sembollerle ve geliştirdiği karmaşık dil sistemiyle iletişim kurabilmesidir. Dil sayesinde insanlar duygularını, düşüncelerini ve deneyimlerini aktarabilirler. Dilin doğuşu hakkında birçok değerlendirme olmasına rağmen, dil sosyal bir varlık olarak tanımlanan insanın birlikte durma, koordineli bir şekilde çalışma ve en önemlisi, anlama, uzlaşma yetisidir (Eriş, 2012).

Sözlü iletişim, sözcüklerle gerçekleştirilen iletişimdir. Yüz yüze yapılan görüşmeler, sözlü brifingler, toplantılardaki konuşmalar kişilere yapılan sunumlar, vb sözlü iletişime örnek olarak verilebilir. Ses tonunun güzel olması, güzel konuşma, dilin kurallarını kullanabilme, doğru üslub kullanma, beden dilini iyi kullanabilme, akıcı olabilme söylenen kadar önemlidir. Bilgiye dayalı sözlü iletişim daha çok amacına ulaşır. İnsanların en çok kullandıkları iletişim türüdür. Sözlü iletişimin diğer iletişime göre etkinliği daha hızlı olmasının yanında, geribildirim anında yapılabilir olması, oluşabilecek yanlış anlaşılmalarda çözümü ulaşılabilir olması avantajları olarak sıralanabilir. Kırmızı, sözlü iletişimi belirleyen unsurları aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Kırmızı, 2010; Akt. Ülker, 2014):

- İletilecek bilgi, fikir ve duyguyu tanımlama
- İletimden istenen sonucu tanımlama
- Bilgiyi, fikri ve duyguyu alıcıya uygun ve anlayacağı bir dile iletme
- Alıcının yaşına, cinsiyetine, algılama düzeyine uygun, somut ve anlaşılır bir dille aktarma
- Endişe ve korkulardan uzakdurma ve rahat olma
- Alıcı tepkilerini gözleme

Bir iletişim sırasında mesajlar sözlü olarak iletildiğinde, sözlü iletişim denir, örneğin yöneticinin başka bir yönetici veya bir grup çalışanla tartışması veya bir makaleyi yönetici tarafından çalışanlardan birine sözlü olarak gerekçelendirmesi ve açıklaması (Sağbaş, 2013).

Sözlü iletişimin etkililiği konuşmacının tonuna, konuşmanın netliğine, ses seviyesine, hızına, beden diline ve konuşmada kullanılan kelimelerin kalitesine bağlıdır. Sözlü iletişim durumunda, mesajın sırasıyla gönderen ve alıcı tarafından eşzamanlı olarak iletilmesi ve alınması nedeniyle geri bildirim anında gerçekleşir. Gönderen, konuşma tonunu yüksek tutmalı ve herkes için açıkça duyulabilir olmalı ve konuyu hedef kitleyi göz önünde bulundurarak tasarlamalıdır. Gönderen, mesajın kesinlikle amaçlandığı şekilde anlaşıldığından emin olmak için her zaman alıcıyla çapraz kontrol yapmalıdır. Bu tür iletişim

hatalara daha yatkındır, çünkü bazen kelimeler bir kişinin duygularını ve duygularını ifade etmek için yeterli değildir. Sözlü iletişimin başarısı sadece bir bireyin konuşma yeteneğine değil, aynı zamanda dinleme becerisine de bağlıdır. Sözlü iletişim hem resmi hem de gayri resmi durumlarda uygulanabilir (Uluyağcı, 2013).

Sözlü iletişim, başarılı bir şekilde yürütüldüğünde kuruluşunuza büyük ödüller getirebilir, ancak yanlış bir şekilde yaklaşıldığında işiniz için de tehlikeli olabilir. Kullandığınız kelimeler önemlidir, ancak onları ifade etme biçiminiz de aynı derecede önemlidir. Sözlü iletişim, belki de en açık ve anlaşılmış iletişim şeklidir ve kesinlikle iletişim araç kutunuzda güçlü bir araçtır. Basitçe ifade etmek gerekirse, sözlü iletişim, iki kişi arasında sözcükler kullanılarak bilgi paylaşımıdır (Çağlar, & Kılıç, 2011).

Mükemmel sözlü iletişim, başarılı idari ilişkileri sürdürmenin anahtarıdır. Etkili iletişim üretkenliği artırır, hataları azaltır ve daha düzgün performans sağlar. Çalışanların birbirleriyle nasıl ilişki kurduğu bir organizasyonun resmini çizer ve bu imaj ilk izlenim veya son etki olabilir. İyi sözlü iletişim becerileri, bir kuruluşun yöneticilerinin diğer kuruluşlarla idari ilişkilerini güçlendirir. Yöneticilerin sözlü iletişim becerileri, çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve endişelerini paylaşma becerilerini artırır. Günümüz dünyasında mükemmel sözlü iletişim becerileri çok önemlidir. Organizasyonumuzda başarılı olmak istiyorsak, çalışanlarımızla sözlü iletişim becerilerini geliştirmeliyiz (UygunTakmaz, 2009).

Yazılı iletişim.

Yazma becerileri, iletişim ve mesaj aktarımının temellerinden biridir. Yazma becerisini güçlendirmek, başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmanıza yardımcı olacaktır. Yazmak, doğrudan iletişimin mümkün olmadığı durumlarda bile insanların mesajlarını iyi aktarmalarına yardımcı olur. Yani bu beceriyi geliştirerek ve güçlendirerek, mesajınızı okuyucuya tamamen iletebilirsiniz. Yazılı olarak iletişim kuramama, fikir ve teori alışverişini büyük ölçüde azaltır. Kişilerarası iletişimde yazma becerilerini geliştirmek, daha iyi konuşmayı ve düşünmeyi öğrenmenize de yardımcı olacaktır (Küçük, 2012).

Örgütsel iletişim, özellikle yazılı iletişim, kuruluş içindeki ve dışındaki çeşitli kişi ve kuruluşlarla bilgi edinmek ve anlam alışverişinde bulunmak için bir sistemin kurulduğu süreçtir. İletişim, koordinasyon ve entegrasyon için bir sistemdir ve kuruluşun faaliyetleri için ortak bir zemin oluşturur ve nihayetinde kuruluşun üretkenliğini artırır.

Yazılı iletişim aşağıdaki durumlarda kullanılır:

A) Karmaşık konuları iletmek için yazma becerilerini kullanın: Yazarak ve düzenleyerek bilgi paylaşımı kolaydır ve izleyicinin anlaması daha kolay ve daha derindir. Bu nedenle karmaşık ve kapsamlı kavramları aktarmak için bu yöntemi kullanmak çok etkilidir. Mektubun veya metnin metni uygunsa, alıcı onunla iyi iletişim kurabilir ve mesajı net ve ek ve sıkıcı bilgiler olmadan alabilir. Bu tür yazılı iletişim özellikle kısa sorular ve cevaplar ile kısa yorumlar için etkilidir.

B) Resmi iletişim: Sözlü olmayan iletişim, iletişim becerileri sürecinde mesaj göndermenin en önemli parçasıdır. Yazma yoluyla iletişim çok daha sınırlıdır ve iletişimin küçük bir bölümünü kapsar. Bu tür bir iletişimde, mesajınızı sadece sözlerle dinleyiciye iletmeniz gerekir, bu nedenle duygusal olmayan ve resmi metinlerde yazma yöntemini kullanmak daha başarılıdır. Yazılı iletişimin kullanımı resmi makamlarda ve merkezlerde de daha yaygındır (MEB, 2014):

Yazılı iletişimin amacı, okuyucunuzun dikkatini çekmek ve amacınızı açıkça ifade etmektir. Nihayetinde, yazılı olarak iletişim kurduğunuzda, okuyucunun bir konuya bakış açınızı anlamasına yardımcı oluyorsunuz. Tüm etkili yazılı iletişim paylaşımlarının belirli nitelikleri vardır ve bu unsurları yazılarınıza eklerseniz işiniz daha güçlü olacaktır. Bazı yönlerden etkili yazılı iletişim, sözlü iletişimden bile daha önemlidir. Kaydedilmediği sürece normal konuşma sürmez. İyi yazılı iletişim, izleyiciye, konuya, iletişim kurma amacınıza ve diğer faktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, tüm etkili yazılı iletişimin ortak bazı özellikleri vardır:

- A. Bağlantı - İyi yazılı iletişim, okuyucu ve yazar arasında bir bağlantı oluşturur.
- B. Açıklık - Etkili yazılı iletişim açık ve anlaşılması kolaydır.
- C. Neden - Yazmanın nedeni veya nedeni, izleyicilerinizden ihtiyaç duyduğunuz belirli eylemler de dahil olmak üzere hem yazar hem de okuyucu için açık olmalıdır.
- D. Kısa ve öz - İyi yazılı iletişim konuya sadık kalır ve etrafta dolanmaz veya çok fazla gereksiz bilgi içermez.
- E. Doğruluk - Etkili olması için, yazılı iletişimde doğru üslup, saldırgan olmayan dil ve uygun dilbilgisi kullanılmalıdır (Zıllıoğlu, 2003; Akt. Çelik, 2007).

Yazılı iletişim, bilgiyi iletmek için yazılı kelimeyi kullanmaktır. Bir kişi, bir başkasının okuyup yorumlaması için gönderilecek bir mesaj yazdığında, yazılı iletişimi kullanıyor demektir (Eroğlu, 2014).

Sözlü iletişim insana doğal ve kendiliğinden gelirken, yazılı iletişim çok fazla çaba gerektirir. Yazma, doğası gereği, öğrenmede oldukça uzun uygulama ve sabrın bir sonucudur. Bununla birlikte, söylenen sözlerin unutulması muhtemeldir. Bu yüzden yazılı iletişim vazgeçilmezdir. Başka bir deyişle yazılı iletişim o kadar önemlidir ki, onsuz bir organizasyon düşünmek mümkün değildir. Herhangi bir kuruluşun çalışması büyük ölçüde mektupların, raporların vb. değişimine bağlıdır. Bunun çeşitli nedenleri vardır ve en önemli neden, yüz yüze iletişimin her zaman mümkün olmamasıdır, çünkü bir kuruluşun çalışanları geniş coğrafi mesafelere yayılmış olabilir (Uğur,2013).

Sözsüz iletişim

Sözsüz iletişim, izleyiciyle iletişim kurmak için vücut hareketlerini, sesleri, yüz ifadelerini, kıyafetleri, yeri ve zamanı kullanma sanatıdır. Sözsüz iletişim jest, vücut dili veya duruş yoluyla anlam iletme süreci; yüz ve göz teması, vücut teması, görünüş (örneğin giysi tipi, saç modeli, vb.) ve her uzvun hareketleri anlatılır. Sözsüz iletişime dil sessizliği de denir. Konuşma ve kelimelere eşlik eden sözsüz iletişimin bir kısmı üstdil unsurları olarak bilinir. Bu üstdil öğeleri arasında ses kalitesi, duygu ve konuşma stiline yanı sıra ritim, ton ve perde gibi prozodik özellikler bulunur (Yazıcı, 2012).

Sözsüz iletişim bir araçla karşı tarafa gönderilen herhangi bir mesaj sözsüz iletişim bir mesajdır ve sözlü olmayan mesajlar setini, nasıl gönderildiklerini ve dinleyiciyi nasıl etkilediklerini inceleyen ve analiz eden bilgiye sözsüz iletişim bilgisi denir.

Sözsüz iletişim, iletişimde vücut hareketlerini, sesleri, yüz ifadelerini, kıyafetleri, yeri ve zamanı kullanma sanatıdır (Eriş, 2012.).

Sözsüz iletişim;

1. Duyguları göstermede kullanılır,
2. Dili destekler ve kelimelerin anlamlarıyla ilgili ipucu verir,
3. Dil yerine kullanılabilir, gizli mesajları taşır,
4. Kişilerarası ilişkilerde tutumları tanımlar,
5. Birey hakkında bilgi verir,
6. Serenomi ve ritüellerin yerine getirilmesini sağlar (Yazıcı, 2012).

Beden dili alt kümeleri arasında aşağıdakilerden bahsedilebilir:

Sözsüz iletişimi Beden dili, bedenin farklı bölgelerine göre oluşan sözsüz iletişimin bir parçasıdır. Sözsüz iletişimi veya beden dilini tanımlarken aşağıdakilerden bahsedilebilir: vücut hareketleri, el ve ayak hareketleri, başkalarına dokunma (bir kişinin omzuna dokunma

gibi), ayakta durma ve oturma duruşları, yüz ifadeleri ve yüz ifadeleri, göz teması, vücut açısı, genellikle ton ve hacim ve İfade biçimi de bu bölümde sınıflandırılmıştır (Tutar, 2003).

İnsanlar, birbirlerinin gözlerine bakarak ya da gözlerini kaçırarak, giyim tarzlarıyla, oturuş biçimleriyle, bireylerle aralarına koydukları fiziksel uzaklıklarla, beden dilleriyle, simgelerle ve mekânlarla birbirleri hakkında karşılıklı sezgide bulunabilirler ve bazen sözcüklere başvurmadan iletişim kurabilirler. Okul yöneticilerimizde bir insan olarak sözel olmayan iletişimi okulda öğretmenler arasında etkili bir şekilde yapabilirler. Okulda gerçekleşen iletişim sürecinde yöneticilerin ve öğretmenlerin jest ve mimikleri, vücut hareketleri, giyim tarzları, görünüşleri, duruşları, oturma şekilleri gibi kullandıkları sözsüz iletişim unsurları; kızgınlık, saldırganlık, yalan, heyecan, mutluluk, memnuniyet gibi mesajlar verebilmektedir. Sözsüz iletişimle verilen bu mesajlar tarafları sözlü iletişime göre daha fazla etkileyebilmektedir. Bu bağlamda eğitim yöneticileri ve öğretmenler sözel iletişimin temel tamamlayıcısı sözsüz iletişim mesajlarını etkili bir şekilde kullanabilmeli ve anlamlarını okuyabilmelidir (Uzun, & Ayık, 2016).

Sözsüz iletişim kodlarının ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eriş, 2012):

1. Sözsüz iletişim her yerde vardır.
2. Konuşmanın mümkün olmadığı yerlerde; iletişim sözsüz olarak mümkün olabilir.
3. Bireyler arası ilişkileri tanımlar.
4. Sözel iletişimin içeriği hakkında bilgi verir.
5. Sözsüz iletişim belirsizdir.

İletişim engelleri.

Genel olarak, mesajın göndericisi ve alıcısı arasındaki bilgi alışverişini engelleyen herhangi bir faktör, iletişim için bir engeldir. Örgütlerde iletişimin büyük önemi göz önüne alındığında, yöneticilerin sağlıklı iletişim akışını engelleyen ve onu yavaşlatan, karmaşıklaştıran veya tamamen bloke eden bazı fenomenleri tanınması ve ortadan kaldırmaya çalışması çok önemlidir.

Etkili iletişimin önündeki engeller şunları içerir:

1. Filtreleme: İşlem sırasında bilgi farklı kişiler tarafından filtrelenir ve manipüle edilirse, yolun sonunda bu bilginin nihai alıcı için bozulma olasılığı yüksektir.
2. Kişisel özellikler: Gördüklerimizi kendi bakış açımızdan yorumladığımız ve ona gerçeklik dediğimiz için gerçeği görmeyiz.

3. Duygular: Mesajı alırken alıcının aldığı duygu türü, mesajın içeriğini yorumlamasını etkiler. Üzüntü veya aşırı mutluluk gibi yoğun duygular, etkili iletişim ağını bozar.

4. Algı: Her insan olayları kendi kültürel, sosyal ve psikolojik bağlamı açısından algılar. Bir kişinin bir fenomeni algılaması, gerçek doğasından farklı olabilir. Öte yandan, her bir fenomen farklı kişiler tarafından farklı algılanabilir. Ayrıca, tek bir fenomeni anlamak farklı şekillerde yapılabilir. Bir kişinin algısı, kişisel ihtiyaçlarla yakından ilgilidir ve genel olarak, kişinin gördüğü durumun tamamını veya bir kısmını temsil eden bireysel ve benzersiz bir şeydir. Sosyal algı, grup genelleme, bireysel genelleme, eşitlikçilik ve beklenti gibi faktörlerden etkilenir ve bu faktörlerin algımızı etkilememesi konusunda dikkatli olmalıyız.

5. Dil: Aynı zamanda iletişim için bir engel olabilir. Yönetici mesajı açık ve öz bir şekilde yapılandırılmalıdır. Ayrıca, kelimeler dikkatlice seçilmeli ve dil alıcı tarafından anlaşılır olmalıdır. Dinlemek iletişimi geliştirebilir ve stresi azaltabilir. Dinlemek, dinleme değildir. Dinlemek, aktif olarak anlam ve amaç aramak anlamına gelirken dinleme pasif bir eylemdir. Bir yönetici birini dinlediğinde, beyni de enerji analiz ediyor ve tüketiyordur. Bir şey hakkında üzgün ve duygusalsak, mesajları düzgün bir şekilde alamayız ve gönderemeyiz. En iyi yol, biraz düşünmek ve duygusallaşırsak normale dönmektir (Cihangir Çankaya, 2012).

İş Doyumu

Yirmi birinci yüzyılın ortalarına doğru değişen hayat şartları, insanların çalıştıkları işlerde yaşadıkları zorluklar, rekabet ve geçinebilme endişesi çoğu zaman kişilerin işlerine karşı geliştirdikleri motivasyonel duyguları yok edebilmektedir. Birçok araştırmacının konusu olan iş doyumu ve doyumsuzluğu sadece çalışanla alakalı olmamakla birlikte birden fazla etkene bağlı olarak ortaya çıkabilir (Ünal Yılmaz, 2014).

İş doyumu, bireylerin genel olarak çalışmaları ve farklı yönleri hakkında ne hissettiğini gösteren bir "tutum değişkeni" dir. Basitçe söylemek gerekirse, iş memnuniyeti insanların işlerini sevdiği ve iş memnuniyetsizliğinin insanların sevmediği bir alandır. İş doyumu, olumlu ya da istenmeyen yanıt vermeye bir tür arka plan, eğilim, arzu, ilgi, yetenek ve hazır olma türüdür. Genel iş doyumu kişinin işiyle ilgili duygularının ifadesidir. Buna göre, iş doyumu çalışanların işin içeriği ve bağlamının birey için değerli olanı sağladığı algısının sonucudur. İş doyumu, kişinin iş değerlendirmesi veya deneyiminden kaynaklanan olumlu veya hoş bir duygudur. Bu olumlu duygusal durum, fiziksel ve zihinsel sağlıkta çok yardımcı olur. Örgütsel açıdan, yüksek düzeyde iş doyumu, çalışanların işe alımına ve hayatta kalmasına yol açan arzu edilen organizasyonel iklimi yansıtır (Çetinkanat, 2000).

Öğretmenlerin iş doyumu örgütsel davranış alanındaki en önemli değişkendir. Modern yönetim yaklaşımı, öğretmenlerin maddi ve manevi tatminleri olduğu sürece etkili ve verimli bir şekilde çalışabileceğini belirtmektedir (Kösel, 2015). Bu anlamda iş doyumu, işe ve istihdam koşullarına bir tür duygusal uyumdur (Akyol Kılıç, 2014).

Öğretmenlerin iş doyumu okul da önemli bir yer tutmaktadır. Bugün, halk eğitimi sürdürülebilir, kalkınmanın temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir ve dünyadaki her ülke milli gelirinin büyük bir bölümünü genişlemeye, iyileştirmeye ve verimliliğe ayırmaktadır. Aslında, eğitim insan toplumunun temel direğidir ve ana hedeflerinden biri, çocukların ve ergenlerin öğretmenler ve yöneticiler tarafından eğitilmesidir. Çoğu eğitim uzmanı ve düşünürü, öğretmenlerin eğitim sürecinde en büyük ve en önemli faktör olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla, öğretmenlerin başarılı bir eğitim sisteminin temel taşı olduğunu söylemek mantıksız değildir. Başarılı bir öğretim kadrosuna ulaşmanın ilk adımı, öğretmen performansının kalitesini etkileyen faktörleri anlamaktır. Bu faktörlerden biri öğretmenlerin iş doyumudur, çünkü iş doyumu ile performansları arasında doğrudan bir ilişki vardır ve tatmin olanlar işlerini daha iyi yaparlar. Bu nedenle, öğretmenlerin iş doyumu konusunda eğitime daha fazla dikkat etmek gerekmektedir (Yılmaz, 2014). Bu bağlamda, öğretmenlere işdoyumu sağlamak eğitim yetkilileri için önemli bir görevdir (Kumaş, & Deniz, 2010).

Eğitim organizasyonları, sahnede kalmak ve diğer okullarla rekabet edebilmek için işlerinden memnun ve deneyimli öğretmenler istihdam etmelidir. Okulların en önemli kaynağı öğretmenlerdir. Öğretmenin etkinliği ve verimliliği okulların başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Aşık, 2010; Dikmen, 1995). Bildiğiniz gibi, öğretmenlerin etkinliği ve performansı eğitim hedeflerine ulaşmak için bir ön koşuldur. Öğretmenlerin verimliliğini ve etkililiğini etkileyen en önemli faktörü, öğretmenlerin motivasyonları ve işlerinden memnun olmalarına bağlıdır (Yavuz, & Karadeniz, 2009). Bugün inovasyon, bir kuruluşun hayatta kalması ve başarısı için önemli bir zorluktur çünkü çalışanlarının performansını ve iş doyumunu yönlendirmektedir. İş performansı örgütsel hayatta kalmak için kritik öneme sahiptir ve en önemli sonuç olarak kabul edilebilir. İş memnuniyeti tüm işlerin verimliliği için önemlidir yani organizasyonun ana hedeflerinden biri ve organizasyonların çalışanları mutlu eden koşullar sağlaması gerekir. Bunlar, ulus kuşağının gelişiminde önemli bir rol oynayan en önemli okul organizasyonları arasındadır ve etkinlikleri büyük ölçüde öğretmenlerine bağlıdır. Bu nedenle, eğitim yetkilileri öğretmen performansını ve iş tatmini iyileştiren faktörleri belirlemelidir. Eğitimsel yenilikler günümüzde eğitimin hayatta kalması ve başarısı için büyük bir zorluktur, çünkü bu örgütün eğitim personelinin performansını ve iş tatmini yönlendirmektedirler. Öğretmenlerin iş performansı okulların örgütsel hayatta kalması için

kritiktir ve en önemli sonuç olarak kabul edilebilir. İş memnuniyeti öğretmen verimliliği için önemlidir bu nedenle, öğretmenlerin iş doyumunu eğitim örgütü'nün temel amaçlarından biridir, bu yüzden organizasyon öğretmenleri mutlu eden koşullar sağlamalıdır. Büyük eğitim organizasyonları dahil; ülkenin kuşağının büyümesinde önemli rol oynayan okulların verimlilikleri öğretmenlerine bağlıdır. Bu nedenle, eğitim yetkilileri öğretmen performansını ve iş doyumunu iyileştiren faktörleri belirlemelidir.

İş doyumunun tanımı.

İş doyumunu, bireylerin genel olarak işleriyle ve farklı yönleriyle ilgili neler hissettiğini gösteren bir "tutum değişkeni" dir. Basitçe söylemek gerekirse, iş memnuniyeti insanların işlerini sevdiği ve iş memnuniyetsizliğinin insanların sevmediği bir alandır. İş doyumunu, olumlu ya da istenmeyen şekilde cevap vermeye bir tür arka plan, eğilim, istek, ilgi, yetenek ve hazır olma ya da genel olarak işyerine yönelik bir tutumdur. Genel iş doyumunu kişinin işiyle ilgili duygularının ifadesidir. Buna göre, iş doyumunu çalışanların işin içeriği ve bağlamının birey için değerli olanı sağladığı algısının sonucudur. İş doyumunu, kişinin iş değerlendirmesi veya deneyiminden kaynaklanan olumlu veya hoş bir duygudur. Bu olumlu duygusal durum, fiziksel ve zihinsel sağlıkta çok yardımcı olur. Örgütsel açıdan, yüksek düzeyde iş doyumunu, çalışanların işe alımına ve hayatta kalmasına yol açan arzu edilen organizasyonel iklimi yansıtır. İş doyumunu, örgütsel davranış alanındaki en önemli değişkendir ve çalışanların kişisel memnuniyet duygusunu ve duygularını arttıran bir faktördür. İş doyumunu ışığında, çalışanların iş güvenliği garanti edilir ve çalışanların güçlendirilmesinde oldukça etkilidir.

İş doyumunu ile ilgili çalışmalar, farklı alanlardan elde edilen bilgiler ile geniş bir bakış açısıyla yapılmalıdır. Ücret, üstlerin davranışı, işin yapısı, iş arkadaşları ile ilgili konular ve inceleme yapılan dönemdeki iş koşulları gibi çok değişik faktörlerin incelenmesi gerekir. Yani iş doyumunu çalışmalarında doğrudan işin içeriği ile ilgili faktörler (directly related to job content) ile, işin kapsamı içerisinde yer alan (the job content) yöneticiler, iş arkadaşları ve kurumun bütünü gibi diğer faktörlerin incelenmesi gerekir (Çimen, 2000).

İş doyumunu bir anlamda işyerindeki temel ihtiyaçları karşılama ve tatmin etme olarak tanımlanmaktadır. Kişinin işi hakkında olumlu bir duygu olan iş doyumunu, çalışma ortamı, işin organizasyon yapısı, işyerini yöneten ilişkiler ve kültürel faktörlerin etkisi gibi faktörlerin sonucudur. İş doyumunun günlük duygusal olduğu ve sosyal faktörlerden de etkilendiği sonucuna varılabilir. İş doyumunu verimliliği ve kişisel memnuniyet duygusunu arttıran bir faktördür ve her çalışan çalışanlarında iş memnuniyetini arttırmayı hedeflerken, iş memnuniyetini arttırmak bireylerde daha güçlü örgütsel bağlılığa yol açar ve böylece personel

devir hızını azaltır. Herhangi bir okulun ve kuruluşun en önemli varlığı, o kuruluşun insan kaynakları olması ve her kuruluşun hedeflerine ulaşması, içinde çalışanların verimliliğine bağlı olduğundan, iş doyumunun önemi motive etmede önemli bir faktördür. İş doyumuna, her organizasyonda en önemli konulardan biridir. Diğer bir deyişle herhangi bir kuruluşun başarısı, personelinin verimliliğine ve etkinliğine ve iş doyumuna bağlıdır. İş doyumuna bireyleri motive eden faktörlerden biridir, bu nedenle birçok kurum çalışanların motivasyonunu önemsemektedir. Günümüzde, çalışanlarının işlerini idare eden her düzeydeki yöneticiler, tutumları, zevkleri ve ruh halleri kuruluşlarının veya kurumlarının genel performansı üzerinde derin bir etkiye sahip olan meslektaşları ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, kuruluştaki bireylerin ihtiyaçlarını ve önemini değerlendirmek yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

Bir başka deyişle iş doyumuna, çalışan memnuniyetinin önemli göstergelerinden biridir. İşe güdülenmeyi sağlayan başlıca etkenlerin arasında gösterilen iş doyumuna, en genel hatlarıyla, çalışanların işini ve iş ortamını değerlendirmesi yoluyla geliştirdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. İş doyumuna, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbiriyle uyumlu olduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutsuzluk duymasını sağlayan bir olgudur (Mahmutoglu, 2007).

İş doyumuna, çalışma koşullarına ilişkin olumlu ve olumsuz duygu ve tutumlardır (Toker, 2006).

Bogler (2002)'e göre "kişinin işinin ne kadar iyi yapıldığına dair değerlendirmesi “ iş doyumuna olarak tanımlanmıştır (Akt. Chambers, 2010). Öte yandan, iş doyumuna bir kuruluştaki tutarlı bir organizasyon ortamı yaratmanın bir ölçüsü olarak görülmektedir. İş doyumuna kavramı, çalışan memnuniyetinin sorumluluk, meslektaşlarla iletişim, işe psikolojik uyum ve bireysel memnuniyeti garanti eden olumlu bir çalışma anlayışı olarak tanımlanmıştır (Gülner,2007).

Locke (1976)'a göre iş doyumuna “Bir kişinin işi hakkındaki duygu ve mantığı temsil eden birinin iş veya mesleki deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan memnuniyetsizliği veya olumlu bir duygusal durumudur.” (Dhurup ve Surujlal ve Mutamba Kabongo, 2015).

Graham (1982)'a göre, iş doyumuna, çalışanların başarıları olarak tanımlanabilir. Genel olarak doğrudan üretkenlik ve iş performansının yanı sıra kişisel refah ile ilgili olduğuna inanılmaktadır. İş doyumuna, kişinin sevdiği işi yapmak, iyi yapmak ve çabalarının karşılığını almak demektir.

İnsanlar ayrıca yaptıkları işin türü, meslektaşları, amirleri veya astları ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönlerine farklı yaklaşımlara sahip olabilirler. Farklı motivasyon stilleri ve liderlik stilleri her çalışan üzerinde farklı şekilde etkisi olabilmektedir. Bu nedenle, iş doyumu, çalışanları motive eden ve daha iyi sonuçlar elde etmeleri için cesaretlendiren temel bir unsurdur." (Akt. Howard frederick bull, 2005). İş doyumu, çalışanın işine karşı beslediği olumlu duygu durumunun sonucu olarak meydana geldiği söylenebilir (Aşık, 2010).

Ivancevich & Matteson (2002); Spector (1997) tarafından iş doyumu "bireyin mesleğinin algılanması ve değerlendirilmesinin bir sonucu" olarak açıklanmıştır. İş doyumu, bireyin mesleğine ilişkin genel hissiyatı ve kendilerine yönelik tutumları olarak tanımlanabilir (Lumley, Coetzee ,Tladinyane, & Ferreira, 2011).

Steven, Shane, & Glinow (2005)'a göre iş doyumu insanların mevcut işleriyle ilgili sahip oldukları duygu ve inançlar topluluğudur ve bir kişinin iş ve çalışma bağlamında yaptığı değerlendirmeyi temsil eder" (Saad, 2006).

İş Doyumu ile ilgili kuramlar.

İnsan ihtiyaçları motivasyonun kaynağıdır ve insan davranışı öz-bilinçli ve bilinçsiz motivasyonlara dayanır. Dolayısıyla, uyarılmış, motive edilmiş bir işçinin gerginlik içinde olduğu söylenebilir (yani, birey ve çevresi arasında bir dengesizlik vardır). Bu gerginlikten kurtulmaya çalışıyor. Gerilim ne kadar yüksek olursa, çaba veya seviye de o kadar büyük olur. Bu çaba ihtiyacı karşılamada başarılı olursa, stres azalır. İş doyumu, üretkenliğin ve verimliliğin yanı sıra bireysel memnuniyet duygusuna katkıda bulunan iş başarısında en önemli faktörlerden biridir. Kişiyi işini itibarsızlaştırmaya başlamayın ve değiştirmeye çalışmayın. Kesin olan, iş doyumu kişinin yaşamdaki kişisel memnuniyeti üzerinde bir etkiye sahip olması ve işin türüne ve çalışan kişiye bağlıdır (Çimen, 2000).

Günümüzde insan kaynaklarının yönetiminde en önemli konulardan biri, çalışanların işlerinin kalitesini artırmak ve insan kaynaklarından daha fazla yararlanmaları için onları motive etmek amacıyla ihtiyaçlarını karşılamaktır.Uzun zamandan beri yöneticilerin en önemli endişelerden biri çalışanların motivasyonel faktörlerini anlamak ve sonuç olarak performanslarını geliştirmektir. Bilindiği gibi, motivasyon basit bir kavram değil ancak ihtiyaçların, teşviklerin, streslerin, endişelerin ve beklentilerin karmaşık bir kombinasyonudur. Teorilerin performansını etkileyen çeşitli teoriler vardır, bunların en önemlileri iş doyumu ve motivasyonu tartışan içerik teorisidir. İçerik teorileri arasında Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kurumu, Herzberg 'in çift faktör kuramı, Vroom ' un Beklenti Teorisi, Adams 'ın eşitlik Teorisi bulunmaktadır (Gülner, 2007).

Maslow'un hiyerarisi kuramı.

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı örgütlerde motivasyon çalışmaları için, muhtemelen en çok bilinen ve en çok kullanılan kuramdır. Maslow insan ihtiyaçlarını, belli sıra ve ya kalıpta yani önem hiyerarşisinde ortaya çıkan beş grupta incelemiştir. Aşağıdaki yorumlar vardır (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Maslow teorisi, özel ve temel bir teoridir. Bu teori motivasyonla ilgili içerik teorilerinden biridir. İçerik teorileri uyandırılmış davranışları tanımlar ve temel olarak bireyin ya da çevresinin içinde olup bitenlerle ilgilenir ve kişinin davranışını güçlendirir. Bu teoriler yöneticiye çalışanlarının ihtiyaçları hakkında bilgi verir ve çalışanların neyi ödüllendirdiğini veya tatmin ettiğini anlamalarına yardımcı olur. Maslow'a göre, insan ihtiyaçları, belirli anlardaki bireylerin davranışlarının en güçlü şekilde etkilendiğı bir hiyerarşiye sahiptir. İhtiyaçlar karşılanmaya başladığında, kişinin motivasyonunda meydana gelecek değişiklik, önceki ihtiyaçlar yerine, başka bir ihtiyaç seviyesinin önemli ve motive edici davranış olacağıdır. İhtiyaçlar, ihtiyaçlar hiyerarşisinin sonuna kadar yükselecek ve tatmin olduktan sonra azalacak ve bir başkasına dönüşecektir.

Maslow, gereksinimleri şu şekilde kategorize etmektedir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın hayatta kalması için biyolojik gerekliliklerdir, örn. hava, yiyecek, içecek, barınak, giyim, sıcaklık, seks, uyku.

Bu ihtiyaçlar karşılanmazsa insan vücudu en iyi şekilde çalışamaz. Maslow, diğer tüm ihtiyaçlar bu ihtiyaçlar karşılanana kadar ikincil hale geldiğı için fizyolojik ihtiyaçların en önemlisi olduğunu düşündü.

2. Emniyet ihtiyaçları bir bireyin fizyolojik ihtiyaçları karşılandığında, güvenlik ve emniyet ihtiyaçları ne çıkar. İnsanlar hayatlarında düzeni, ngrlebilirliğı ve kontrolü deneyimlemek isterler. Bu ihtiyaçlar aile ve toplum tarafından karşılanabilir (rn. Polis, okullar, iş ve tıbbi bakım).

Örneğin, duygusal güvenlik, mali güvenlik (rn. İstihdam, sosyal refah), hukuk ve düzen, korkusuzluk, sosyal istikrar, mülkiyet, sağlık ve esenlik (rn. Kazalara ve yaralanmalara karşı güvenlik).

3. Sevgi ve aidiyet ihtiyaçları - fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra, insan ihtiyaçlarının üçüncü seviyesi sosyaldir ve aidiyet duygularını içerir. Kişilerarası ilişkilere duyulan ihtiyaç davranışı motive eder.

Örnekler arasında arkadaşlık, yakınlık, güven ve kabul, sevgi ve sevgi alma ve verme yer alır. Üyelik, bir grubun parçası olma (örn. aile, arkadaşlar, iş).

4. Saygılık ihtiyaçları, Maslow'un hiyerarşisindeki dördüncü seviyedir - Maslow iki kategoriye ayırmıştır: (i) kendine saygı (haysiyet, başarı, ustalık, bağımsızlık) ve (ii) başkalarından itibar veya saygı (örn. Statü, prestij).

Maslow, saygı veya itibar ihtiyacının çocuklar ve ergenler için en önemli olduğunu ve gerçek öz saygı veya haysiyetten önce geldiğini belirtti.

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, Maslow'un hiyerarşisindeki en yüksek seviyedir ve bir kişinin potansiyelinin gerçekleştirilmesi, kendini gerçekleştirme, kişisel gelişim arayışı ve zirve deneyimleri anlamına gelir. Maslow (1943), bu seviyeyi, kişinin yapabileceği her şeyi başarma, olabileceğinin en iyisi olma arzusu olarak tanımlar.

Fiziksel ihtiyaçlar iyi karşılanıyorsa, genellikle güvenlik ihtiyaçları olarak sınıflandırılan yeni bir ihtiyaçlar kümesi ortaya çıkar. Aynı şekilde, bu ihtiyaçların her bir seviyesinin göreceli tatminiyle, bir sonraki seviyenin ihtiyaçları artar, yani fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, sevgi ve bağlılık ihtiyacı ortaya çıkar ve bu ihtiyacı karşıladıktan sonra saygı arttı. Tüm bu ihtiyaçlar karşılanırsa bile, kişi için uygun bir şey yapmadığı sürece, genellikle yeni hoşnutsuzluk ve huzursuzluk bulmayı bekleyebiliriz. Örneğin, şiirsel bir tadı varsa, iyi şiirler yapmalı ve yeteneklerini geliştirmelidir. Bu, "bireyin potansiyel olarak kendi kendine yeterli olanı geliştirme eğilimi" ve "yavaş yavaş gelişme ve hak ettiği her şey olma eğilimi" anlamına gelen kendini gerçekleştirmeyi gerektirir. Bu seviyede, bireyler arasında en bireysel farklılık görülmektedir (Vikipedi, 2016).

Maslow insanların gereksinimlerini hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıkarmış, bu gereksinimlerin herkes için önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu gereksinimler karşılandığında ise kişi iş doyumunu yakalamış olur (Eğimli, 2009).

Frederick Herzberg'in iki faktörlü kuramı.

Frederik Herzberg, Maslow'un ve Alderfer'in önceki çalışmalarına dayanan tek ve hayecan verici bir motivasyon kuramı geliştirdi. Bu iki faktörlü kuram motivasyon _hijyen kuramı olarak adlandırıldı. Herzberg'in iki faktör kuramı: Geleneksel görüşe göre iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu bir düzlemin iki ucunda yer alan iki değişkendir. Başka bir deyişle iş doyumunun tersi iş doyumsuzluğu olarak kabul edilmektedir. İş doyumunu ve doyumsuzluğuna aynı faktörlerin aynı anda etki edebileceği geleneksel görüşüne karşılık Herzberg iş doyumuna yol açan faktörlerle doyumsuzluk yaratan faktörleri ayırmaktadır. Diğer taraftan

Herzberg'in kuramıyla ilgili yapılan araştırmalardan bazıları iş doyumu ve doyumsuzluğunu farklı faktörlere dayandırırken diğerleri de hijyen ve güdüleyiciler olarak ayrılan faktörlerin hem iş doyumu hem de iş doyumsuzluğu üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Herzberg yaptığı çalışmada insanların kendilerini iyi hissettikleri zaman verdikleri cevaplarla kötü hissettikleri zaman verdikleri cevapların farklılıklarından hareketle iş doyumu faktörlerini güdüleyiciler ve hijyen olmak üzere ikiye ayırmıştır. Güdüleyici gereksinimler işin kendisi ile ilgilidir. Hijyen gereksinimler fizyolojik ve psikolojik ortamla ilgilidir. Buna göre iş doyumu güdüleyici gereksinimlerin karşılanma derecesine bağlıdır. Bu gereksinimler karşılanmadığında iş doyumu sağlanmamış olur. Hijyen gereksinimler doyumsuzluk yaratan faktörlerdir. Bu gereksinimler çalışanın kabul düzeyinin altında kalırsa başka bir deyişle karşılanmazsa doyumsuzluk ortaya çıkar. Öte yandan bu gereksinimler çalışanın kabul düzeyinin üstünde yani karşılanma düzeyi yüksek olursa iş doyumu duyacakları anlamına gelmez. Hijyen faktörler ya da doyumsuzluk yaratan faktörler çalışma koşulları, ücret, güvenlik, yönetimin niteliği, başkalarıyla ilişkiler gibi işin çevresiyle ilgili faktörlerdir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde alt sıralarda yer alırlar. İşin yapısı, başarı, terfi olanakları, kişisel gelişme ve tanınma şansı gibi işin kendisi ile ilgili olan faktörler güdüleyici ya da doyum sağlayan faktörlerdir. Herzberg'in kuramına gelen eleştiriler beş maddede toplanabilir: 1. İnsanların iyi olan şeylerin kaynağını kendilerinde kötü olan şeylerin kaynağını başkalarında arama eğilimleri nedeniyle çalışmanın yöntemi eleştirilmiştir. 2. Yöntemin güvenilirliği tartışılır bulunmuştur. 3. Genel bir iş doyum ölçeği kullanılmaması nedeniyle tartışma konusu olmuştur. 4. Bir başka zayıf noktası da durumsal değişkenleri göz ardı etmesidir. 5. Son olarak Herzberg'in doyum ile verimlilik arasında bir ilişki bulunduğu tezine karşılık çalışmada yalnızca doyumun incelenmiş olması eleştirilmiştir (Sabancı, 1999).

Frederik Herzberg bakışından aşırı doyuma neden olan işle ilgili faktörler:

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- İlerleme,
- Sorumluluk,
- Büyüme,

Aşırı doyumsuzluğa neden olan işle ilgili faktörler:

- Denetim,
- Çalışma şartları,
- Ücret,

- Kişisel hayat,
- Atilarla ilişkiler,
- Meslektaşlarla ilişkiler,
- Statü,
- Güvenlik,

Yukarıdaki faktörler iş doyumunu sağlayan ve doyumsuzluğa neden olan faktörlerdir (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Alderfer'in kuramı (ERG Theory).

Alderfer'in teorisi Maslow'un teorisiyle uyumludur. Ancak Alderfer sadece üç ihtiyaç setine inanmaktadır. Bunlar: 1- biyolojik, hayatta kalma, malzeme ihtiyaçları 2- Bağımlılık veya iletişim ihtiyacı 3- Büyüme ihtiyacı. Alderfer'in teorisinde yaşamak ihtiyacı Fizyolojik ihtiyaç ve güvenlik ihtiyacına eşdeğerdir ve bağımlı olma ihtiyacı ve bağımlı olma ihtiyacı Alderfer teorisinde sosyal etkileşim ihtiyacına ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine saygı duyulması ihtiyacına eşdeğerdir. Biyolojik bir ihtiyaç, canlıların kendi yaşamlarını sürdürebilmeleri için tatmin etmeye çalıştıkları bir ihtiyaçtır. Gıda, hava, su, maaş ve çalışma koşulları gibi çevresel faktörler bu ihtiyacı karşılamaktadır. Bunlar Maslow modelinin fizyolojisi ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. İletişim ihtiyaçları veya kişinin sosyal çevre ile olan ilişkilerine bağımlılığı ve sosyal ihtiyaçlar ve aile üyeleri, iş arkadaşları, yaşlılar, akrabalar, arkadaşlar ile anlamlı ilişkiler ve kişiler arası ilişkileri tatmin etme arzusu içerir. Büyüme ihtiyaçları, bireyin büyüme fırsatları sağlama çabalarında ifade edilir. Kendinde ve çevrede üretken ve üretken etkiler yaratma arzusu bu ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Onur ve kendini iyileştirmenin en yüksek ihtiyaçları bu koleksiyondadır. Alderfer, Maslow teorisinin karşılanmamış motive edilmesi gereken bu kısmı ile hemfikirdir. Ayrıca insanların ihtiyaçlarının genellikle hiyerarşik olarak karşılandığına inanmaktadır (Gülşen, 2011). Bu teoriye göre kişi önce düşük biyolojik ihtiyacı, sonra bağımlılık ya da iletişim ihtiyaçlarını ve sonra bireyde büyüme ihtiyacını karşılamalıdır (Ulukuş,2016).

Adams'n eşitlik kuramı.

Bu teoride, çalışanlarının adalet duygusunun örgütlerinin davranışlarının adilliği için önemini vurgulamakla birlikte, çalışanlar adaletsiz muamele gördüklerini düşünürlerse, adalet kurmaya motive olacakları savunulmaktadır (Çetinkanat, 2000).

Başka bir deyişle, bu teoriye göre çalışanlar, maaş, organizasyon bilgileri, büyüme fırsatı, terfi, iş güvenliği vb. gibi bir işten aldıkları şeyi, eğitim, uzmanlık, deneyim,

yetenekleri, yetkinlikleri vb. karşılaştırır ve daha sonra başkalarının performans oranıyla karşılaştırırlar. Eğer bu oranlar eşit değilse, çalışanın örgüt hakkındaki görüşü bunaltıcıdır ve adalete ve adalete saygı gösterilmez. Kendini böyle bir durumda bulan kişi, ezildiğini ve endişelendiğini hisseder (Gülner, 2007).

Eşitlik kurumu çalışanların iş ortamında elde ettikleri sonuçları ve bu sonuçları elde etmek için yaptıkları hakkında bir inanca sahip olduklarını savunur. Sonuçlar, çalışanın o işi yaparak elde ettiği maaş, ikramiye, sosyal haklar, iş güvenliği, çalışma şartları, işin yapılması için gereken tüm öncüller, tanınma, eğitim, deneyim, yeterlik, kişilik özellikleri, çaba, tavır gibi tüm katkıları kapsar. Çalışanlar sonuçların girdilere oranının adil ve eşit olmasını beklerler.

Basitçe söylemek gerekirse eşitlik kurumu, çalışanların elde ettikleri sonuçların adil ve hakkaniyetli olup olmadığını sosyal bir kıyaslamayla değerlendirdiklerini savunur. Çalışanlar sonuçların girdilere oranını, başkalarının sonuçlarının girdilerine oranıyla kıyaslarlar. Kendini karşılaştırdığı kişi, diğer bir meslektaş veya bir grup ortalaması (örneğin bir okulun, okul bölgesinin standardı) olabilir. Eşitlik ilişkisi aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Sonuçlar (çalışan)		Sonuçlar (kendini karşılaştırdığı kişi)
-----	kıyasla	-----
Girdiler (çalışan)		Girdiler (kendini karşılaştırdığı kişi)

Bu oranlar eşit olduğunda çalışan, işverenle adil ve eşit bir değişimin olduğunu hissedecektir. Bu eşit değişim, çalışanın iş doyumuna katkı sağlayacaktır (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Vroom'un beklenti motivasyon teorisi

Vroom'un beklenti teorisi kişinin algısından motivasyon yaratma sürecini açıklar ve yöneticilerin motivasyonel bir program tasarlamasına yardımcı olur. Aslında, beklenti teorisi, performansı nasıl motive edeceğini ve değiştireceğini anlamak isteyen yöneticiler için üretken bir zihinsel çerçeve sağlar. Beklentiye dayalı motivasyon modeli, yöneticilerin performansı artırmak için neleri kullanabileceğini gösterir, böylece çalışanlar kuruluştan en iyi performansın anahtar göstergesi olarak ödüller alırsa çalışanlar motive edilecektir.

Vroom'a göre modelin üç temel kavramı bulunmaktadır:

● **Oransallık** : İşi yaparsan bir ödül alacağına inan. Uyum ve ödül arasındaki ilişki süreci etkileyebilir. Başka bir deyişle, kişinin performansının belirli bir ödüle yol açtığı inancıdır.

● **Beklenti**: Çabalarımızın arzu ettiğiniz hedefe ulaşacağına inanma. Bu beklenti, geçmiş deneyiminiz, güveniniz ve belirli bir hedefe ulaşmanın zorluğu hakkındaki düşünceleriniz gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Çabalarının kabul edilebilir bir performans seviyesine yol açacağına inanmak. Ancak beklenti, belirli bir çabanın belirli bir sonucun olasılığı ile de ilgilidir.

● **Değer**: Biri hedefe ulaştığında, bu hedef kişi için hala değerli olmalıdır. Hala motive olduğunda birini ödüllendirin çünkü doğru zamanda mevcut olmayan bir hedefin tam tersi bir etkisi olabilir. Organizasyonda değer, son ödülün çalışan için ne kadar değerli olduğu anlamına gelir (Gülşen,2011).

Farklılık teorisi.

Bu teori çalışanın işinden gerçekten elde ettiği elde etmeyi umdukları arasındaki farkı karşılaştırır. İş doyumu gerçek (elde edilmiş) ödüllerle beklenen ödüller arasındaki fark aracılığıyla belirtilir. Diğer bir deyişle sonuç eğer düşünülen beklenen çıktıdan düşükse bu durum doyumsuzlukla sonuçlanacaktır. Diğer yandan; eğer bu ikisi arasında fark yoksa ya da gerçek çıktı (sonuç) beklenenden daha fazla ise bu durum da doyumla sonuçlanacaktır (Gülner, 2007).

İş doyumu ile ilgili yaklaşımlar.

İş doyumu ile ilgili olarak üç yöntemden bahsedilmektedir. Klasik yaklaşım, insan ilişkilerine neoklasik yaklaşım ve modern yaklaşım

Klasik yaklaşım.

Klasik yaklaşım, idari hiyerarşiyle ilgili olarak işbölümü ve uzmanlığa dayalı örgütsel tutumları vurgular. Klasikler, organizasyonu açık bir sistem olarak görmediler ve yöneticiler, yönetim için iyi olanın işçiler için de iyi olacağını ve daha fazla verimliliğin daha fazla kar elde edeceğini düşündüler ve üretimi arttırdılar. İşyerinin insan faktörleri bilinmemektedir ve resmi organizasyona dayalı resmi ilişkiler göz önünde bulundurulmaktadır. Klasik yaklaşımda, işleri yapma yollarını iyileştirmek, basitleştirmek, işgücündeki yorgunluğu önlemek, görevlerin performansını hızlandırmak ve böylece üretimi arttırmak önemlidir. Taylor, malzeme ödüllerini verimlilik üretmenin tek uyarıcısı olarak gördü. Bu model, üretim bordrosunun arttığı maddi teşviklere dayanıyordu. Taylor'ın modelinin önemli yönlerinden

biri, yöneticinin tekrarlayan ve sıkıcı görevlerin maksimum verimlilikle yapılmasını sağlamasıdır. Taylor'a göre işçi daha fazla para kazanabilse daha çok çalışır (Dağdeviren Gözen, 2007).

Neo-klasik yaklaşım.

Elton Mayo ve meslektaşları Neo-klasik yaklaşımın ilk çalışmasını Western Electric'in Hawthorne fabrikalarında gerçekleştirdiler. Yapılan bu çalışma sonucunda işçilerin verimlilik ve üretkenlik düzeyi sadece maddi faktörlere değil, aynı zamanda duygular ve grup dayanışması, kayıt dışı işyeri ilişkilerinden memnuniyet, işçi-denetimci ilişkilerinin iyileştirilmesi ve yöneticiler gibi maddi olmayan faktörlere de bağlıdır. Taylorizm yaklaşımının aksine insan ilişkileri yaklaşımında, Psikolojik motivasyonlar ve organizasyondaki insan davranışı, örgütte ve gayri resmi örgütte grup ilişkileri ve resmi organizasyondaki rolü Ciddi ilgi gördü. İnsan İlişkileri yaklaşımının önerilen yöntemleri, çalışanların manevi ve ruhsal motivasyonlarına, kuruluştaki farklı çalışma gruplarının performanslarının rolüne ve kalitesine, ayrıca bireylerin eğitime dikkat etmek ve kuruluştaki yönetim ve personel arasında bir tür duygusal ve anlayış ilişkisi kurmaya ciddi önem vermektedir (Hoş, & Oksay, 2015).

Modern yaklaşım.

İnsan, örgütün en önemli varlığıdır. Kuruluş çalışanları, değerli varlıklar olarak kuruluşun çalışmalarında paylaşmak ve sorumluluk almak isterler. Organizasyondaki sorumluluk duygusunun iş doyumunu ve çalışan verimliliği üzerinde önemli bir etkisi vardır: Kariyer planlama ve iş zenginleştirme ve tüm çalışanlar için eşit fırsat yaratma, iş doyumunu ile çalışanların hesap verebilirliği arasında anlamlı bir ilişki yaratabilir. Bugün mesleki maruziyet üzerinde etkisi olan bir diğer kavram da özdenetimdir. Kontrol, her insanın kendi içinde sahip olduğu kişilik özelliğidir. İnsan, kendi çevresel görüşlerine göre, kendi anlayışına göre; İş performansını kontrol eder ve böylece iş performansı üzerindeki öz-yeterliliği kontrol eder ve sonuçta artan öz-denetim derecesi ile iş memnuniyetini artırdığı varsayılır (Hoş, & Oksay, 2015).

Öğretmenin iş doyumunu iyileştirmek.

Aşağıda okul yöneticilerine, öğretmenlerin iş doyumlarını artırmada yardımcı olabilecek bazı ipuçları verilmektedir.

- Toplantı mekanlarını değiştir: Öğretmenlerin meslektaşlarına neler yaptıklarını gösterebilmeleri için okuldaki toplantıları farklı sınıflarda yap.

- Öğretmenlerden 5-10 raporu' nu iste: Hızlı ve kolay, iletişimi teşvik et. 5- 10 raporu,yazmanın 10 ve okumanın 5 dakikayı geçmeyeceği raporlardır. Her rapor üç bölüme ayrılır; işle ilgili faaliyetlerin hızlı bir güncellemesi, öğretmenin moraalinin tanımlanması, okulun etkililiğinin veya veriminin iyileştirilmesi için bir öneri.
- Öğretmenleri yetkilendir: Kendini ve seçtiğin öğretmenleri de içeren bir okul liderlik takımı kur. Bütçe hazırlığı, okul iyileştirme projeleri ve benzerlerşnde bu takımın katılımını sağla.
- Grup başarılarını tanı: Okul genelindeki başarıları tanıdığını göstermek için destek gruplarla çalış, sabah kahvaltıları, öğleden sonra dondurma ve kek gibi aktiviteler birer yol olabilir.
- Küçük şeyleri görmezden gelme: Bilgisayarda veya fotokopi makinelerinden çoğaltılabilen basit doğum günü veya tatil kartları hazırla. Okul dönemi başlamadan önce kartları adresler yazılmış ve uygun zamanda postalanmaya hazır şekilde bulundur.
- Okul koridorunda bir duvar oluştur: Okul koridorunda öğretmenlerin yazdığı yazıları, gazete kupürlerini, veli mektuplarını ve okulda olup biten iyi şeyleri sergileyen bir duvar oluştur.
- Talepleri takip et: Bir durum raporu veya karar talebinde bulunan öğretmenlere hemen cevap ver (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Öğretmenlerin iş doyumunu kaynakları; iş dünyasında başarı, sorumluluk ve büyüme koşulları, öğretmenlerin performansını takdir etmek, iş güvenliği duygusu, personel değerlendirme politikası, bir ev sahibi olmak, istihdam durumu ve öğretim saatleri, iş yapma zevk hissi, ücret ödemeleri, sosyal hizmetlerimiz, etik değerler, yaratıcılık, etkinlik, çeşitlilik, yetenek uygulaması, eğitim sistemi politikaları, iş güvenliği gibi öğelerden oluşmaktadır (Akın, & Koçak, 2007).

İş doyumun öğeleri.

Yöneticiler öğretmenlerin tam tatmin sağlayacakları davranışları geliştirerek onları güdülemeye çalışırlar. Geliştiren bu davranışlar hem çalışanların kişisel tatminlerini sağlarlarhem de okul amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. Varoğlu (1993) göre “İş doyumunu işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine olan tepkisini yansıtır”. İş doyumunu, kişinin işine karşı genel tutumudur.İş doyumunu düzeyi yüksek olan bir kişinin işine karşı olumlu bir yaklaşımı vardır, ancak işinden memnun olmayan bir kişinin işine karşı olumsuz bir tutumu vardır. Çalışanlar bir organizasyona katıldıklarında, birlikte iş beklentileri yaratan

bir dizi geçmiş arzu, ihtiyaç, istek ve deneyimleri bir araya getirir. Bunlar arasında eğitim ve öğretim alma ve bilimsel ilerleme, uygun maaşlar ve sosyal haklar, bir işi teşvik etme arzusu, güvenlik duygusu ve kurumdaki çalışanların çalışan memnuniyetini sağlayan uygun çalışma koşulları bulunmaktadır. İş doyumu öğeleri; işin niteliği, ücret yan ödemeler, bireyler arası ilişkiler, yükselme fırsatları, çalışma arkadaşlarıdır (Yüksel, 2002).

İşin niteliği.

Bir çalışanın işinin niteliği iş doyumu literatüründe baskın olan konulardan biridir (Gülner, 2007). Graham ve Messner (1988) göre “İşin niteliği, mesleki bölge, iş çeşitliliği, kariyer geliştirme imkanı ile birlikte tatmin edici faktörler arasında yer almaktadır.”. İşin doğasının iki yönü vardır, biri işin sorumluluğunu, eylemlerini ve geri bildirimini içeren kapsamıdır. Bu faktörler ne kadar geniş olursa, iş kapsamı da o kadar büyük olur ve bu da iş doyumu sağlar. İkinci yön iş çeşitliliğidir, araştırmalar ortalama iş çeşitliliğinin daha etkili olduğunu göstermektedir. Geniş çeşitlilik, belirsizliğe ve strese neden olurken, diğer yandan düşük çeşitlilik, sonuçta iş memnuniyetsizliğine yol açan düzensizlik ve yorgunluğa neden olur. Roldeki belirsizlik ve rol çatışması her zaman personel tarafından önlenmiştir. Çünkü çalışanlar ne yaptıklarını ve ne beklediklerini anlamıyorlarsa hayal kırıklığına uğrarlar (Erogluer, 2011).

Ücret yan ödemeler.

Bireyin, çalışma karşılığında nakit ve nakit dışı aldığıdır. Personel ve organizasyon yöneticilerin yapılan ödemeler; organizasyon türüne uygun, çalışma ortamı, iş özellikleri, işin nasıl yapılması ve niteliğine bağlıdır. Ücret ve yan ödeme yönetimi, bir organizasyonda, insan kaynaklarının yaşam ihtiyaçlarını karşılamaktan daha fazlasıdır. Uygun ücret bir toplumdaki bireylerin yaşam tarzı, yaşam kalitesi, satın alma gücü ve zihinsel sağlık üzerine büyük bir etkisi vardır ve nihayetinde organizasyonlardaki verimliliği artırır. Ücretten memnuniyetsizlik sadece kurumsal performansı olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların çalışma yaşam kalitesini de düşürür ve sonuçta çalışanların verimlilik eksikliği, anormal davranışlar ve sosyal dezavantajlara yol açar. Diğer bir deyişle bu konudaki temel konulardan biri, ücret ve yan ödeme yönetim sistemindeki kuruluşun çalışma koşullarına uyum sağlayamaması durumunda, personelin işe alınması ve ayrılması ve değerli çalışanların kaybedilmesi gibi kuruluştaki sorunlara neden olmasıdır. Sonuç olarak, deneyimli ve halkın hoşnutsuzluğuna neden olacaktır. Örgütlerde anahtar ve etkili faktörlerden biri ödeme sistemine dikkat etmektir. Bu yolda benzer ve bezer olmayan diğer örgütlerde ücret ve yan

ödeme nasıl olduğunu dikkat etmek gereklidir. Birçok eksik istihdam, iş memnuniyetsizliği ücret ve ödeme sistemine dikkat etmeme ile ilgilidir (Üçüncü, 2016).

Telman (1988)'a göre örgütteki çalışanların hayatlarının temel ihtiyaçlarını karşılamak için asgari gelire ihtiyaçları vardır. Maslow'un teorisine bakıldığında, fizyolojik ihtiyaçlar en düşük seviyededir. Bu düzeyde Maslow'un ihtiyaçlarının en önemli bileşenlerinden biri maaştır. Birey örgütten doğru maaşı alarak; refah kazanır. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde birinci seviyede memnuniyeti hazırlar ikinci seviyeye taşımak için hazırlar. bireyin ihtiyaç hiyerarşisinde birinci seviyede memnuniyeti onu ikinci seviyeye taşımak için hazırlar (Özaydın, & Özdemir, 2014).

Herzberg'in iki faktörlü teorisine göre, maaşlar aslında hijyen (bakım) faktörlerinden biridir. Hijyen faktörü bir işin içsel bileşeni değil, çalışma koşullarının uygulandığı koşuldur. Hijyen faktörü öğretmen performansı üzerinde hiçbir etkisi yoktur, sadece etkinliksizliklerini ve performanslarındaki gecikmeleri engellerler. Hijyen faktörü öncelikle fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar gibi düşük seviyeli ihtiyaçların (Maslow sınıflandırmasında) karşılanmasına katılırlar. Hijyen faktörler motive edilmezler, çünkü sadece çoğu çalışan için karşılanması gereken ihtiyaçları karşılayabilirler. Bu faktörlerin eksikliği ilk etapta memnuniyetsizliğe neden olur, ancak bunların varlığı ve arzı güçlü bir motivasyon oluşturmaz. Bu faktörler yalnızca statükoyu korur ve çalışanları kuruluştta tutar. Aksi takdirde, örgütten ayrılmak ve varlığını tehlikeye atmaktan çok memnun olmayacaklardır. Bu teoriye dayanarak, insanın ücret ve yan ödemeler için tek seçenek personeli motive etmek, ancak sadece adalet eksikliğinden kaynaklanan mevcut hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmaktır (Gülner, 2007).

Bireyler arası ilişkiler.

Örgütteki kişiler arası ilişkiler çoğu etkiye sahiptir ve genellikle iş doyumuna yol açar. Herhangi bir örgütte; dostluk miktarı, meslektaşların örgütteki teknik yeterliliği, özellikle uzmanlık ve beceri bakımından benzer olmaları durumunda, iyi bir ekip çalışması yapabilir. Sosyal bir bakış açısıyla, meslektaşlar birbirlerini destekler ve her bakımdan birbirlerini desteklerler. Örgütte bu sürecin varlığı grup dayanışmasına yol açar. Denetim bölümünde, üst el ve astlar arasında bir tür dostluk ve sempati varsa, iş zevkli olacaktır. Ayrıca, yukarıda belirtilenlere ek olarak; kararlara katılım, meslektaşlar arasındaki popülerlik, dahil olan ekip çalışması miktarı, dostluk derecesi iş doyumunun bir bileşenidir (Hoş, & Oksay, 2015).

Yükselme fırsatları.

İş yerinde terfi motivasyon için önemli bir araçtır. Yükselme fırsatları iş doyumunda önemli olan faktörler arasında genellikle yüksek puan alır. Yükselme memnuniyeti; memnuniyet düzenleyen politikalar ve bunların örgütte nasıl uygulandıkları ile çalışan memnuniyetini ölçer. Genel olarak, bir kişi bir örgüt tarafından işe aldığında genellikle ilerleme ve tanıtım çok güçlü motivasyonel teşvikler haline gelir ve çoğu ihtiyacı telafi etmenin yolu ve daha yüksek organizasyon gücü sağlar, karar verme yetkisini artırır. Başka bir deyişle, kariyer tanıtımı için iyi bir sistem planlanıyorsa çalışanların deneyim, beceri ve bilgi edinmesini sağlar (Yılmaz, 2007).

Çalışma arkadaşları.

Solmus (2004) ve Buerhaus (2005)'a göre “grup büyüklüğü ve grup içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesi çalışan memnuniyetinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu demektir ki daha büyük gruplarda iletişim kalitesi daha az memnuniyet seviyesi ile sonuçlanır. Ayrıca, gruptaki insanlar benzer özelliklere, ilgi alanlarına ve inançlara sahipse, iş doyumunu sağlayan bir atmosfer yaratırlar. Birçok araştırmacı, meslektaşlarla olan ilişkilerin iş doyumuna veya memnuniyetsizliğini belirlemede en önemli faktör olduğunu düşünmektedir. Ait olma hisi, bağımlılık ve sevgiden zevk alırlar. Bir grubun parçası olmak herkesin içsel ihtiyacıdır. Çünkü ona başkalarıyla anlamlı ilişkiler kurma fırsatı veriyor ve başkalarından destek alıp veya verebilir. Bu süreç bir örgütte bir grup meslektaş arasında iş tatmini sağlamaktadır (Akt, Uslusoy, 2010).

Örgütteki iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri işte samimi bir ortam kurmaktır. Arkadaşlığın varlığı iş yerinde huzur verir ve kötü ilişkilerin üstesinden gelmek için enerji ve zaman kaybetmekten kaçınmak gerekir. İyi ilişkiler sadece meslektaşlar ve müdürler için değil, aynı zamanda iyi okul personeli, öğrenciler ve veliler için de lazım. Bir ilişki sistemine girmeden tek başına çalışabilecek az sayıda çalışan veya öğretmen vardır. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve yaşamak için başkalarıyla iletişim kurma zorundadır. İnsan sosyal bir varlıktır ve sosyal etkileşimler ve ilişkiler yoluyla maddi ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için çevresindekilerle etkileşime girmelidir.

İş yerindeki ilişkiler bir istisna değildir ve iş arkadaşları ile güçlü ve kapsamlı ilişkileri olan bir kişi daha iyi ilerleyebilir ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilir. İşyerindeki diğer meslektaşlarınızla iyi ve hoş ilişkileriniz olduğunda, işinizden ve varlığınızdaki daha fazla keyif alacaksınız. Meslektaşlarınız size daha fazla eşlik edecekler ve sonuçta işinizde daha etkili olacaksınız. İyi iş ilişkileri kurmak ve onları koruma sadece huzur iş tatmin

sağlamayacaktır. Aksine, bu iyi ilişkiler size anahtar projeler, kariyer ilerlemeleri ve büyüme için kilit alanlar sağlayabilir (Eronat, 2004).

İş doyumunun sonuçları.

Çalışma hayatı, çalışanlar için iş doyumunu ve büyüme, psikolojik sorunların çözülmesi, iş güvenliği, çalışanlar arasında ilişkinin kurulması, düşük kaza oranına sebep olur. Çalışma hayatı aynı zamanda katılımcı yönetim, iş zenginleştirme ve güvenli çalışma koşulları gibi bir dizi organizasyonel görev veya güvenli iş koşulları anlamına gelir. Çalışma hayatı aynı zamanda katılımcı yönetim, iş zenginleştirme ve güvenli çalışma koşulları gibi bir dizi organizasyonel görev veya güvenli iş koşulları anlamına gelir. Çalışma hayatı planı, örgüt kültüründeki gelişmeleri içerir. Bu, çalışanların örgütün büyümesini ve mükemmelliğini teşvik eder. Genellikle çalışanlar açık iletişim kanalları ile örgütsel karar almaya katılıyorsa onların stresi azalır. Sonuç olarak, çalışmalarda iş doyumunu artır (Eğimli, 2009).

Örgütler çalışanlarında bu duyguları yaratmak için farklı yollar denerler. Genel olarak, çalışma hayatı için başarılı bir plana sahip olduğu bilinen bir örgütte, öneri vermek ve almak, sorular ve eleştiriler için iyileştirmesine arzu edilir. Böyle bir ortamda yaratıcı memnuniyetsizlik yapıcı dikkat ve merhametin bir işaretidir ve örgüt için eleştireci bir kesim değil ve örgüt işlerinden memnun olan bu tür çalışanlara sahip olmaktan gurur duyar.

Davise (1981) göre “Yüksek iş doyumunu çalışanların güvenini, ruh halini, performansını ve etkinliğini artırır. Hastalık, stres, endişe, şikayet, devamsızlık, işten ayrılmayı azalttığı gözlenmiştir. Freeman göre "Genel bakış açısı göz önüne alındığında, iş doyumunu ekonomide bir değişkendir, ayrıca iş doyumunu pazar hareketliliğinin ana nedenidir ” (Aşık, 2010).

İş doyumunu, iş başarısında en önemli faktörlerden biridir. İş doyumunu bir faktördür ki verimliliği ve aynı zamanda bireysel memnuniyet duygusunu artırır. Eğer birey örgütün gerekliliklerine uymazsa ve beklentilerine göre davranırsa beklentileri örgüt tarafından karşılanmayacak ve her neyse birey örgütün bir üyesi olarak performansını kaybedecek. Bu nedenle, okul yöneticileri öğretmenlerin maddi ve sosyal ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdır. Okul müdürleri öğretmenlere karşı olumlu tutumlar geliştirerek iş beklentilerini karşılamalıdır. Bu şekilde okul müdürleri öğretmenlere iş doyumunu sağlayabilirler (Bursalıoğlu, 2011).

Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde örgütsel sessizliğin tanımı, kavramı, kuramları, fonksiyonu, türleri, teoriler ve nedenleri açıklanmıştır.

Örgütlerde sessizliğin tanımı.

Çalışanların işleri veya organizasyonlarıyla ilgili olabilecek önemli durumlar, konular veya olaylar hakkında kasıtlı olarak endişe, bilgi ve görüş bildirmemesi sessizlik olarak tanımlanır (Alparslan, 2010).

Örgütlerde sessizlik kavramı.

Bazı insanlar düşüncelerini sunmaktan, farklılıklar hakkında fikirlerini ifade etmekten, durumları ve sapmaları tarif etmekten kaçınır ve sessiz kalırlar. Örgütsel sessizlik, çalışan geri bildirimlerini kısıtlayarak örgütsel kararların ve değişim süreçlerinin etkinliğini azaltır. Bu davranış fenomeni çalışanlarda stres, karamsarlık, memnuniyetsizlik ve geri çekilme yaratarak ve olumsuz geri bildirimleri, etkili organizasyonel değişimi ve gelişimi engelleyerek önlenabilir. Bu nedenle, kuruluş hataları kontrol etme ve düzeltme yeteneğini kaybeder. Örgütsel sessizlik, çalışanların işlerine veya kuruluşlarına bağlı önemli durumlar, konular veya olaylar hakkında endişelerini, bilgileri ve görüşlerini kasten sunamaması olarak tanımlanır. Bu görüşe göre, örgütsel sessizlik anlamında, verilmesi reddedilen bilgi türü nesnel verileri veya kaygı ve görüşler gibi zihinsel formları içerebilir. Başka bir deyişle, çalışanın sessizliği bir tür kasıtlı davranıştır. Burada tartışılması gereken bir diğer konu da çalışanın önemli durumlar, sorunlar ya da olaylar hakkında konuşmak konusunda isteksiz olmasıdır. Bu durumda çalışanın sessizliği belirgin ve anlamlıdır (Çakıcı, 2007).

Sessizliğin fonksiyonu.

Pinder ve Harlos.(2001) göre, sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir

(1) Sessizlik bireyleri bir araya getirir ve hem de birbirinden yabancılaştırır, (2) Sessizlik kişilerarası iletişimi hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir, (3) Sessizlik hem bilgiyi gizler hem de gizlemektedir, (4) Sessizlik derin bir düşünce veya düşüncesizliğin bir işaretidir, (5) Sessizlik, onaylama / kabul ve muhalefetin bir işareti olabilir (Akt. Çakıcı, 2007).

Örgütsel Sessizlik ile ilgili kuramlar.

Bu bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili kuramsal bazı bilgilere yer verilmiştir.

Vroom'un beklenti kuramı.

Victor Vroom genellikle kurumsal ayarlara başvurarak beklenti kuramının tamamlanmış ilk halini geliştirmesiyle bilinmektedir. Beklenti kuramı dört varsayım üzerine kurulmuştur. Bir varsayım kendi ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleriyle ilgili beklentileriyle birleştirmekten geçer. Bunlar bireylerin kurumlara karşı nasıl tepki verdiklerini etkiler. İkinci varsayım, bir bireyeyin davranışlarının kendi bilinçli seçimlerinin sonuçları olduğunu ileri sürer. Yani insanlar kendi beklentilerine yönelik sunulan imkanlar arasında seçim yapmakta özgürdürler. Üçüncü bir varsayım, bireylerin kurumlardan farklı şeyler (ör. iyi bir maaş, iş güvenliği, ilerleme ve mücadele) istediğini söyler. Dördüncü varsayım ise bireylerin, sonuçları kendileri için en iyi hale getirmek istediklerinden dolayı birçok alternatif arasından seçim yaptıklarını söyler (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Algılanan davranışsal kontrol kuramı.

Algılanan davranışsal kontrol bir sosyal psikoloji teorisi olan ve davranışı açıklamada yer alan programlı davranış teorisi modelinde ifade edilen değişkenlerden biridir. Bu teori, davranışsal niyeti anlamak için ileri sürülmüştür. Bu teoride, belirli bir davranış gerçekleştirme niyeti bireysel ve sosyal faktörler tarafından belirlenir. Buna göre, incelenen davranışlar tamamen ve gönüllü olarak kontrol edilmektedir. Bu nedenle, bu teoride davranış sadece davranışsal niyetin (bireysel niyet ve irade) kontrolü altındadır (Kocagöz, & Dursun, 2010).

Örgütsel sessizlik kavramı.

Örgütsel sessizlik konusu son yıllarda üzerinde durulan önemli konulardan biridir. Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının çeşitli nedenlerle örgütün sorunları hakkında yorum yapmayı reddettiği ve sessiz kaldığı bir olgudur. Çalışanlar, sessiz kalarak yöneticilere mutsuz bir mesaj göndermek isteyebilirler. Bu mesajların yöneticiler tarafından anlaşılması gereklidir (Atasever, 2013).

Örgütsel sessizlik, çalışanların türlü sebepler yüzünden örgütsel konular hakkında yorum yapmayı reddetmesidir. Türklerin çok tanınmış bir atasözü vardır: “Söz gümüş ise, sükût altındır”. Bu atasözü, babanın günlük yaşamında çocuğuna sık sık konuştuğu kelimeler olarak görülebilir. Genel olarak, yukarıda belirtilen atasözü, karşı tarafın sözlerini uygun bulamadığında ve bu konuşmaları onu memnun etmediğinde söylenebilir. Aynı durum örgütsel anlamda da düşünülebilir. Klasik yönetim biçiminin hakim olduğu örgütlerde, çalışanların konuşma ve yorum yapmasına izin verilmez, örgüt düzeyinde tehditler, baskı

hüküm sürer. Bu nedenle, çalışanlar iş durumlarına göre mecburen sessiz kalırlar. Bu tür örgütlerde asla demokrasiye dayanarak ve katılımcı kararlar alınmaz. Bunun tersine, örgütlerde, modern yönetim anlamında, çalışanlara yorum yapma fırsatı verilir ve örgütsel konularda görüş ve düşüncelerini istedikleri zaman ifade etmeleri ve örgütün kararlarına katılmaları istenilir. Dolayısıyla, günümüz dünyasında ideal örgüt yapısı budur (Kahya, 2015).

Bireyin, işi ve örgüt hakkında bilgi paylaşmaktan kaçındığı bir gerçektir, çünkü bilgiyi ifşa ederken kendisine ve örgütüne zarar vereceğini düşünür. Bu gerçek örgütsel sessizlik olarak görülebilir (Çaloğlu, 2014). Bir örgütte personelin çoğu yöneticiler ile kolayca konuşamıyor ve konuşma onları endişelendiriyorsa genellikle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ederler (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Bunu onların kendilerini güvende görme tercihlerinin bir sonucu olarak görmek gerekir.

Örgütsel sessizlik, özellikle eğitim örgütlerinde örgütün amaçlarını, hedeflerini ve başarılarını gerçekleştirmede önemli bir rol oynar (Öztürk, 2014).

Eğitim örgütleri, özellikle kilit rolleri nedeniyle en hassas ve kilit örgütler arasında yer almaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarının kalitesini diğer tüm örgütlerden daha fazla iyileştirme çalışmalıdır. Kuşkusuz, bu örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına ulaştırmanın tek unsuru, öğretmenlerdir. Mevcut durumda birçok örgütteki yenilik süreci genellikle çok yavaştır. Yeniliklerin zayıflığının sebeplerden birisi de örgütsel sessizliktir.

Okullar bir eğitim örgütü olarak, öğrencilerin eğitiminde yapıcı bir rol oynamaktadır. Okul düzeyinde eğitimin en önemli unsuru olan öğretmenler sessiz olabilir. Okuldaki bu atmosfer eğitim süreci için çok tehlikelidir. Okul müdürleri, eğitim liderleri olarak okul ortamını dinamik ve işbirlikçi bir ortama dönüştürebilirler. Katılımcı bir okulun gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin okul kararlarına ve işlerine katılımıyla mümkündür. Bu şekilde yöneticiler okulu öğrenciler ve öğretmenler için etkili bir eğitim merkezi haline getirebilirler.

Düşüncelerin kasıtlı olarak tutulması ve anlatılmaması sessizlik olarak tanımlanır (Alparslan, 2010).

Sessizlik, psikolojide olumsuz bir durum olarak ve bencillik belirtisi gibi sosyolojide belirlenmiştir. Edebiyat ve psikolojideki sessizlik, düzensiz düşüncelere dayanır ve bir hastalık türüdür. Sessizlik, aşk, öfke, şaşkınlık, unutkanlık, korku ve sadakat gibi birçok duygunun dilidir. Başka bir deyişle, konuşmamak, sessiz kalmak ve başkalarının duygusal davranışlarına cevap vermemek, sessizlik tuzağına düşmenin bir işaretidir. Çoğu durumda,

sessizlik zor bir duruma tepki olabilir. Ayrıca sessizlik çok boyutlu ve belirsiz bir kavramdır ve insanlar için zor bir anlamı vardır. Birey sessizlik durumunda konuşmadan da tepki verebilir. (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik nedenleri.

Örgütsel faaliyetlerin başarısı çalışanlar ve yöneticilerin birlikte değerlendirilmesi ile ortaya çıkar; ne tek başına yöneticinin karar ve uygulamaları ne de çalışanların tutumu ve becerisi örgüt için yeterli değildir. Her iki grup, birbirleri ile iletişim yolu ile anlaşmak zorunda olduğu halde bazen örgütlerde birbirlerini anlayıp dinlemeyen, söylenenleri farklı algılayan bir yapı ortaya çıkabilir. Bazen yöneticiler çalışanları iradi ve gayri iradi olarak sessiz hale getirir. Çalışanların sessizliği eskiden uyum bir davranış olarak görünürdü. Günümüzde çalışanların sessizliği örgütün işlerine tepki ve geri çekilme olarak bilinmektedir (Sarioğlu Uğur, & Özdemir, 2016).

Verimlilik ve gelişim her örgütte büyük ölçüde kaynakların uygulanmasına bağlıdır. Büyük örgütlerin sorunları da büyük olur. Yönetici sürekli kendi çalışanlarını izlemek için çaba gösterir. Bazı yöneticiler çalışanlarını ödülleri ile teşvik edilebilir. Bazı yöneticiler çalışanların onların astları olduğunu ve emirleri kabul etmek zorunda olduklarını düşünebilirler. Bu tür kararlar yönetici tarafından örgütsel sessizliğe yol açar. Personelin sessiz kalması nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Personelin yönetimin olumsuz geribildimi korkusu
- Personelin pozisyonları tehlikeye düşme korkusu
- Personelin algıları yönetimin inançları çalışanlar hakkında korkma
- İlişkiye zarar gelmesinden korkma

Üst yönetimle zayıf ilişkiler korkusu (Zarei Metin; Taheri, & Seyar, 2011).

Şahzade Ahmadi (2013) çalışanların örgütte sessizlik nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Yönetim faktörleri:
Yönetim tedbirleri
negatif geribildirim korkusu
Güvensizlik ve şüphe bir ortam yaratma
- Örgütsel faktörler:
İş statik olması

Politikalar ve organizasyon yapısı

Altan geribildirim mekanizmasının eksikliği

- Sosyal faktörler:

Uygunluk (Adaptasyon)

Sorumluluk difüzyonu

Grup düşüncesi

- Bireysel faktörler:

Mevcut durumu korumak

Güvensizlik ve sinizim

Sessizlik türleri.

Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanlar düşüncelerini, bilgilerini ve fikirlerini kasten ifade etmekten kaçındığında ortaya çıkar. Bazen örgütsel sessizlik dediğimiz kavram, bazen korku ve kendini koruma nedeniyle çalışanın işyeri koşullarına boyun eğmesinden ve bazen de başkalarının görüşlerini ifade etme fırsatlarından kaynaklanır. Görüldüğü gibi, sessizlik kavramının farklı durumlarda ve farklı beklentilere bağlı olarak ortaya çıkan farklı sınıflamaları vardır (Taşkiran, 2010). Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından ise üçlü ayırım yapılmıştır.

Kabullenici sessizlik (Acquiscent silence).

Çoğu kişi bir başkasının davranışını 'sessiz' olarak etiketlediğinde genellikle kişi aktif olarak iletişim kurmamaktadır. Bununla birlikte, sessizliğin kavramsallaştırılması, çalışanların ilgili fikirleri olduğu durumlarda, bilgi ve düşüncelerini açıklamakta ve bu fikirleri ifade etmemeyi tercih etmektedir. Sessizliği yalnızca sesten yoksun olarak görmemek gerekir. Kabullenici sessizlik; çalışanların, etkin bir şekilde iletişim kuramaz ve sonuç olarak bu tür sessiz davranışlardan kaynaklanan sessizlik kabul edilebilir. Çalışanların, herhangi bir koşulda sunulmasına bağlı olarak bir fikir, bilgi veya yorum göndermek konusunda isteksizdir. Bu tür sessizlik davranışı kabullenci sessizlik olarak adlanır (Zarei Metin; Taheri, & Seyar,2011).

Korunmacı sessizlik (Defensive silence).

Korunmacı sessizlik, bir durumdur ki birey kasıtlı olarak muhtemel sonuçların önlenmesi nedeniyle açıkça konuşmayı reddediyor. Bu sessizliğin nedeni, bir insanın bilgi verme korkusudur. Aslında, insanlar bazen durumlarını korumak için ilgili fikirler, bilgiler veya görüşler sunmaktan kaçınabilirler. Savunma sessizliği, kendisini dış tehditlerden

korumak için kullanılan kasıtlı ve pasif bir davranıştır. Bu yüzden kişi örgütte açıkça konuşmayı reddeder. Başka bir deyişle, bu tür bir sessizlik bilinçli ve önleyici bir davranıştır. Amacı, kendisini dış tehditlerden korumaktır. Bu sessizlikteki çalışanlar, üstlerine aykırı olan işle ilgili her türlü bilginin sağlanmasının tehlikeli olacağına ve tehdit olarak değerlendirileceğine inanmaktadır. Bu nedenle kuruluştaki açıkça konuşmaktan kaçınır. Korunmacı sessizlikte çalışanlar, bir kuruluşun sorunlarını açıklarken zarar görebileceklerini düşünürler, bu nedenle mevcut organizasyon sorunları hakkında yorum yapmazlar. Bu nedenle çalışanlar savunmacı durumunda düşünceleri ve her türlü bilgiyi gizlilik olarak görürler (Dyne, Soon, & Isabel, 2003).

Prososyal sessizlik (Pro-social silence).

Bu tür bir sessizlik, karar vermedeki alternatiflerin dikkate alınmasına ve aynı zamanda düşünce, bilgi ve fikir vermeyi reddetmeye dayanan savunmacı bir sessizlik gibidir. Fakat savunmacı sessizliği tam tersine, fikir sunmanın olumsuz kişisel sonuçlarından korkmak yerine, başkalarını düşünerek elde edilir. Prososyal sessizliğin en önemli yönlerinden biri fedakarlıktır. Fedakarlık ruhu ile prososyal sessizlik arasında doğrudan ilişki vardır. Fedakarlık ruhu, mızımızlanma ve şikayet etmeden iş görevlerini yerine getirmektir. Şikayet etmeyi reddetmek sessizliğin bir çeşitidir (Dilek ve Taşkiran, 2016).

Bir çalışan, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için uzmanlık bilgisini kullanmadan işbirliği yapmak ve diğer davranışlar için istekliliğini gösterebilir ve bunun yerine kuruluştaki meslektaşlarına fırsat verebilir. Bu tür bir sessizlik, çıkarları korumak uğruna ifade edilir. Bu tür bir sessizlikte birey kendini arkadaşlarına ve meslektaşlarına feda ederek, fikirlerini ve düşüncelerini ve bilgilerini gizlemeye çalışır (Dyne, Soon, & Isabel, 2003).

Örgütsel sessizlik teorileri.

Bu bölümde Ajzen, Fayda maliyet analizi teorisi açıklanmıştır.

Ajzen'in planlı davranış teorisi.

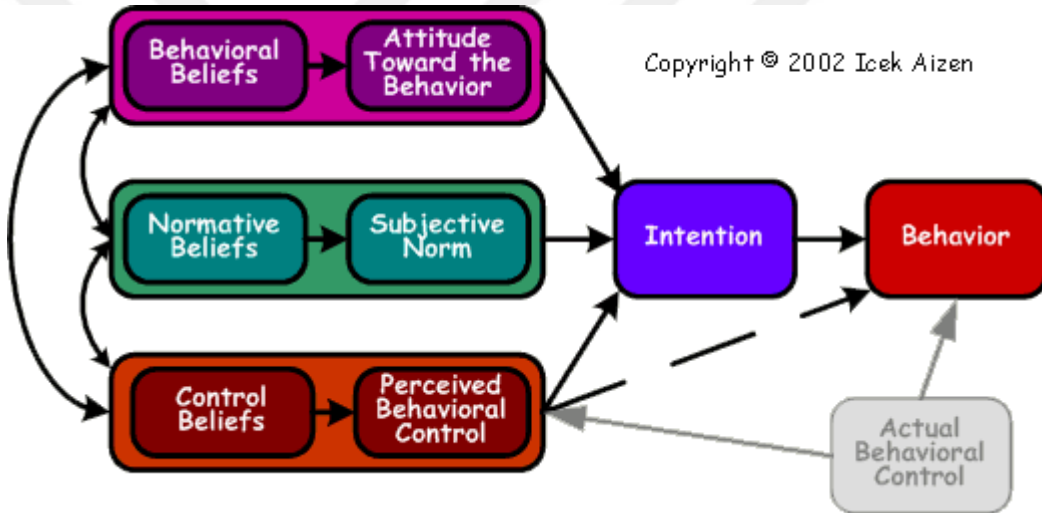
Bu teori, mantıksal uygulama teorisine dayanmaktadır ve belirli bir davranışın ortaya çıkmasını öngörür (Roostai Shalmi, Rakhshan, Ramezankhani, & Sour, 2016).

Planlı davranış teorisine göre tutumlar ve öznel normlar bireysel davranışın ana göstergesidir. Bu demektir ki birey, davranışının sonuçlarını hesaplar ve belirli işlemlerin veya davranışların gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine karar verir. Bu teori kişinin dış ve iç baskıları kendi davranışında nasıl algıladığını ve hangisinin belirli bir davranış sergilediğini göstermeye çalışır. Bu teoriye göre insan ne yaparsa yapsın belirli bir niyet ya da

amaç peşinde koşar; bu niyet açık olmayabilir. Bu teoride niyet, davranışın doğrudan etkileyen faktör varsayımıdır, lakin niyet tutumlara ve sosyal normlara dayanmaktadır. Tutum, cevap verme eğilimidir. Tutum, kişinin bir nesneye, bir kişiye veya bir olaya karşı eylem seçimini etkileyen içsel bir durumdur. Tutum faktörü, özel davranışlar ve değer sonucudur. Dolayısıyla, İnsanların yaklaşımı müdahaleci bir değer beklentisidir. Bir dizi değer ve norm, bireylerin tutumu ve davranışlarını bir sosyal kurumda şekillendirir (Legzian Haddadian, Kafasan, & Aseman Dare; 2012).

PDT'nin ortaya koyduğu modele göre; kişinin davranışının altında yatan niyeti üç değişken etkilemektedir (Küçük, 2011):

- Tutumlar [Kişisel Değerlendirme veya Kişisel Faktör], (Behavioral beliefs)
- Algılanan Sosyal Baskı (Normative beliefs)
- Algılanan Davranışsal Kontrol (Control beliefs)



Şekil 1. Ajzen'in planlı davranış teorisinin modeli (Theory of Planned Behavior/ Reasoned Action 29.12.2016).

Ajzen'in Planlı Davranış Teorisinin önerisine göre üç tür inanç (davranışsal; normatif ve kontrol inanç) üç tür algıları (davranışa tutum algısı; subjektif norm ve algılanan davranışsal kontrol) etkiliyor. Davranışsal inanç kişilerin tutumunu etkiler ve normatif inanç subjektif normları belirler ve kontrol inanç davranışsal kontrol algısını oluşturur. Kısaca davranışsal; normatif ve algılanan davranışsal inanç davranışsal eğilimleri oluşturur ve onlar davranışı belirler (Hadizade, Rezayan, Tebersa, & Ramin Mehr, 2014).

Fayda maliyet analizi teorisi.

Çalışanlar örgütsel konularda fikirlerini ve düşüncelerini ifade ederken bir fayda-maliyet analizi yaparlar. Örgüt çalışanları çalışmaya başladıkları andan itibaren konuşmak ya da sessiz kalmak konusunda gerekli planlamaları yapmaktadır. Çünkü geçmişte yaşadığı

olaylardan edindiği tecrübeler, beklentiler, yöneticilerin tavırları v.b. nedenlerden dolayı ya sessiz kalırlar ya da konuşurlar. Bir başka deyişle, projeleri kabul etmemenin maliyetleri ve sonuçları hakkında net ve kapsamlı bir şekilde konuşurlar. Sorulara cevap verirken kuruma akacak faydalardan bahsederler. Son olarak da şartlar göz önünde bulundurularak uzman ve yetkililer analiz edilerek karar verilir (Çatır,2015; Ayan, 2013).

Eğitim, toplum düzeyinde bilim üretiminde önemli bir rol oynar. Uzmanlar, öğrencileri eğitmek için ne kadar harcadıkları ve bunun maliyeti olup olmadığı sorusuna cevap vermek için mezunları, üniversiteye kabulleri, mezunların iş piyasasındaki çekiciliği ve toplumun ihtiyaçlarına yanıtlarını içeren eğitimin çıktılarını inceler. Uygun mu?, değil mi? Yetkililer, eğitimdeki projelerin uygulanmasından elde edilen faydaları göz önünde bulundurarak ve proje ve programların maliyet ve faydalarını karşılaştırarak bunların eğitim sistemindeki uygulanmasına karar verirler (Çakıcı, 2007).

Sessizlik sarmalı.

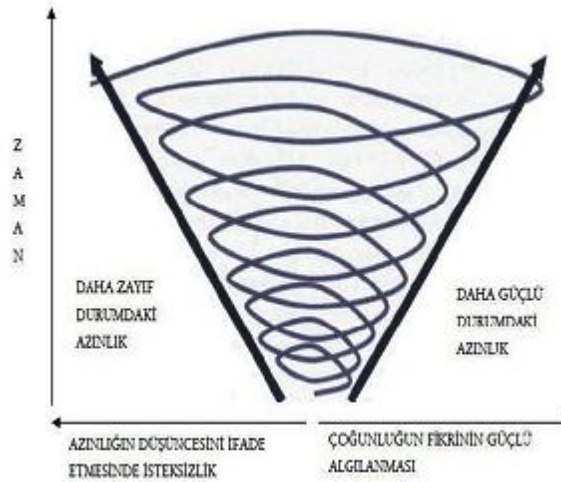
Bu bölümde; sessizlik sarmalı ile ilgili veriler yer verilmiştir.

Suskunluk sarmalı.

Sessizlik sarmalı teorisi, sorunlar ve konular hakkında toplumun önemli düşüncelerinin formasyonu ifade eder. Bu teoriye göre sessizlik kolektivist bir olgudur. Bireyler tartışmalı bir konu ve düşüncelerin dağılımı hakkında spekülasyonlar yaparlar. Çalışılar çoğunluk ya azınlıkta olduklarını bilmek isterler. Bireyler azınlıkta olduklarını düşünürlerse sessiz olmayı tercih ederler. Azınlık ne kadar sessiz olursa, sessizlik sarmalı yoğunlaşır ve sonra kamuoyunun onlarla aynı fikirde olup olmadığını belirlemeye çalışırlar. Başka bir deyişle, kendilerini azınlıkta gördüklerinde, desteği hissetmediklerinde, sessiz olmayı tercih ederler. Aslında onlar içinde olan guruba teslim olurlar (Afkhami Ardakani, Rajabpour & Hashemi, 2015).

Kişinin düşüncesi büyük ölçüde başkalarının ne düşündüğüne bağlıdır. Sarmal sessizlik modelinde, Çoğu insan, tutum ve inançlarında kendilerini azınlık olarak gördüklerinde ayrılıktan kaçınır. Böylece birey, hangi görüşlerin yaygın veya güçlü, hangilerinin daha az etkili veya azalan olduğunu bulmak için çevreyi gözlemler. Eğer kişi görüşlerinin ikinci kategorideki kişiler arasında olduğuna inanıyorsa, onları söylemeye daha az eğilimlidir ve bu tam olarak izolasyon korkusundan kaynaklanmaktadır (Abolhasani, 2020).

Eğer insanlar zayıf kamu desteği ya da fikirleri ve inançları azınlıkta görürseler sessizliği tercih ederler. Birey düşüncesinin hoş karşılanmayacağından korkarsa personelde sessiz davranış görülür. (Alijani, & Talepesend, 2016). Grubun sessizliği çalışanlar arasında açık ve dürüst tartışmaları engeller. Bu sessizlik tecrit ve tehdit korkusundan kaynaklanır. Organizasyonlarda sessiz kalan çoğu çalışan baskın görüşlerden etkilenir ve sessiz kalan çalışanlar görüşlerini dürüstçe ifade etmezler (Çakici, 2007).



Şekil 2. Sessizlik sarmalı modeli (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397; Akt. Kâhya, 2013))

Sessizliğe yönelik tutumlar.

Bu bölümde; sessizlik yönelik tutumlar ile ilgili veriler yer verilmiştir.

Çoğulcu cehalet (Pluralistic Ignorance).

Çoğulcu cehalet kavramı, ilk kez 1931'de Allport tarafından ortaya atılmıştır. Allporta göre " Kimse inanmıyor, ama herkes herkesin inandığını düşünüyor". Çoğunluktaki bir grup kendi içlerinde bir norma/fikre/inanışa kesinkes inanmamaktadırlar fakat başka insanların bu norma inandıklarını zannetmekte ve bu yüzden bu yanlış bildikleri şeye inanmaya devam etmektedirler. Çoğulcu cehalet kavramı, bir gruptaki bireylerin kişisel duygularının ve yargısının sosyal normlara uymadığını, ancak grupta kabul edilmek istedikleri için bu norma uymak zorunda olduklarını hissettikleri zamandır. Grubun her üyesi, diğer üyelerin gerçek ve içsel arzularına uygun hareket ettiklerini düşünürken, diğerleri aslında sosyal normlar hakkında gizli şüpheleri vardır (Bjerring, Hansen, & Linding Pedersen, 2010).

Çoğulcu cehaletin en çok, bireylerin utanç korkusunun kendi davranışları için yeterli bir neden olduğuna inandıkları, ancak başkalarının davranışları için yeterli bir neden olmadığını düşünen bağlamlarda ortaya çıktığını görmekteyiz (Miller ve Cathy, 1987). Başka bir deyişle, sosyal psikologların çoğulcu cehalet dediği şey, kişinin özel düşüncelerinin,

tutumlarının ve duygularının diğerlerinden farklı olduğu inancıyla karakterize edilen psikolojik bir durumdur. Belki de "cehalet" terimi, ilgili kişilerin belirttiği gibi, en uygun olanı değildir. diğer insanların güdülerini ve dolayısıyla tutum ve inançlarını yargılamadaki sistematik hatalardır (Ayan, 2013).

Belki de "cehalet" terimi, ilgili bireylerin diğer kişilerin nedenlerini ve dolayısıyla tutumlarını ve inançlarını değerlendirirken sistematik hatalar yaptığı için en uygun değildir. Onların kararları gözlemledikleri tarafından yönlendirilir ve gözlemlenebilirlik her zaman çoğulcu cehaletin ortaya çıktığı bağlamların bir özelliğidir. Bu tür yargılarda yaşanan sorun, bireylerin kendilerinin aksine, başkalarının düşünce ve hareket ettiklerini hissetmeleri gerektiğini yanlış anlamalarıdır.Çoğulcu cehalet kurbanlarına ortak olan bir özellik,toplumsal karşılaştırmadır. Bu gerçek, kendilerini buldukları koşullar göz önüne alındığında, dikkate değer değildir. Sosyal kıyaslamanın işlevlerinden biri, özellikle de yargıya varmak için yeterli bilgi veya objektif kriterlere sahip olmadığımızda, ya da karşı karşıya olduğumuz çevre konusunda belirsiz ve yeni fikirler üretmemizi sağlamak için çeşitli olası yorumlara dayanan yeni bir durum hakkında bilgi vermektir. Sonuçta çoğulcu cehalet, insanların diğerlerinin davranışlarına riayet ettiği fakat sergilediği bu aynı davranışların altında farklı his ve fikirleri yattığına inandığı bir durumu ifade etmektedir (Fukui, 2001).

Sorumluluğun dağılması (Diffusion of responsibility).

Sorumlulukların yayılması, örgütsel sessizliği de etkileyen grupların bir özelliğidir. Sosyal psikoloji literatüründe toplumsal yumruklanma olarak adlandırılan, bireysel olarak atanan görevler üzerindeki sorumluluk ile karşılaştırıldığında ortak bir hedef aramak için çabaları toplandığında, insanların daha az sorumluluk alma eğilimi vardır (Forsyth, Zyzniewski, & Giammanco, 2002).

Sorumluluk amaçlı kaçınılması anlamına gelebilir ve sorumlulukların yaygınlaştırılması, grupların daha doğal bir mülkiyetidir, daha tarafsız bir terimdir, sorumluluk dağılımı, burada kullanılır. Sorumlulukların yayılması ve olumsuz sonuçları azaltılabilir. Spesifik eylemler için insanlar sorumlu tutulduğunda, kendi performanslarını izleyebilir ve kendi kendine yönetebilirler. Bireylerin kendi performansını değerlendiremediği ya da gerektiğinde yön değiştirmelerinin sorumluluğu o kadar fazla yayılmamalıdır. Daha fazla araştırma, görevlerin zorlu ve ilgi çekici olduğu zaman daha az amaçsız yayılım olduğunu gösterdir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Susma etkisi (Mum effect).

Sessizliğin etkilerinden biri, insanların olumsuz ve kötü haber verme konusunda isteksiz olmalarıdır. Ayrıca, yanlış, olumsuz ve üzücü bilgilerin iletilmesi çoğu insan için zor ve tatsızdır (Ayan, 2013)

MUM etkisi (mum about undesireable message /istenilmeyen mesajlar hakkında sessizlik); insanların genel olarak negatif kötü haberlerin gönderilmesiyle karşı tarafa vereceği rahatsızlık nedeniyle olumsuz bilgileri iletme konusundaki genel isteksizlikleridir ve çalışanların örgütte karşılaşılan sorunlarla ilgili neden sessiz kaldıklarının olası bir açıklaması olarak görülebilir. Araştırmacılar, kötü haberlerle iletişim kurmada görülen bu isteksizliğin kişinin alıcılarla olan ilişkilerine zarar verme korkusu da dahil birçok faktörden kaynaklanmaktadır (Brinsfield, 2009).

Abilene paradoksu (Abilene paradox).

Abilene paradoksu, Harvey tarafından 1974 yılında ortaya atılmıştır. Abilene paradoksu, bir grupta aslında çoğunluğun (yada hiç kimsenin) istemediği bir şeyi, herkesin diğerleri istiyor yanılgısına düşerek, yapması durumudur. Profesör Harvey'in çalışması, grup kararlarının çoğunun hatalı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Paradoks, bireylerin, tenkit edilmekten ve komik duruma düşmekten korkmaları veya diğerlerini memnun etme isteği ile gerçek düşüncelerini söylemekten kaçınmalarıyla ortaya çıkar. Bu durum, grupların yanlış hedefler belirlemelerine ve organizasyon başarısızlıklarına yol açar.

Her üyenin yanlışlıkla kendi tercihlerinin grubun aksine olduğuna inandığı ve bu nedenle itirazda bulunmayan grup iletişiminin çökmesi. Bu tür olgu hem ses hem de sessizlik unsurlarına sahiptir: Ses, grubun algılanan dileklerine yanlışlıkla rıza göstermekle insanların konuştuğu anlamındadır (Brinsfield, 2009).

Bazen bir grup yada birim olarak hiç birimiz yetetirince ikna olmadığımız halde karşı çıkarak sivilmek istemediğimizden bazı şeyleri yapmak zorunda kalırız (Şehitoğlu, 2012). Toplumsal tutumlar göz önüne alındığında, grubu Abilene Paradoksuna sevk eden bir liderin düşüncesiyle üyelerin düşünceleri aynı uyumlu olmayabilir. Harvey Abilene paradoksunu Teksas Kolemen'da yaşayan bir ailenin dört üyesini dile getirerek açıklamıştır. Aile, sıcak bir yaz gününde bir araya gelir. Bir aile üyesi, öğle yemeği ve soğuk bir limonata içmek için evlerinden 53 mil uzakta bulunan bir restorana gitmeyi önerir. Tüm aile üyeleri çok mutlu görünür. Ailenin bireysel üyeleri teklifin anlamsız olduğunu düşündüler çünkü gidecekleri arabanın klima ve havalandırması yoktur. Ama her aile üyesi teklif bozucusu görülmesin için teklife doğrudan karşı çıkmaz. Aile üyeleri yorgun ve mutsuz döndükten sonra, hiçbirinin

gerçekten yolculuk yapmak istemediğini fark eder. Onlar böyle bir kararı haklı çıkaramazlar. Harvey Abilene paradoksunu, organizasyonel kapsamda genelleştirmek istemiştir (Bruccoli ve Riccobono ve Grobler, 2019).

Grup düşünüşü (Groupthink).

Gruplar, bireysel başarıların çeşitliliğini artırma becerileri ile insanları büyülemektedirler. Bir yandan, gruplar bize herhangi birinin başarabileceğinden çok daha yüksek seviyelere ulaşma olanağı sağlar. Bununla birlikte, gruplar ayrıca, düşünülemez imha etme potansiyeline sahip oldukları için önemli riskler de doğurmaktadır. Bu sonuçların neden ortaya çıktığını açıklamak, sosyal ve organizasyonel araştırmacılar için göz korkutucu bir görev olmuştur. Bu teori, grup düşüncesi, davranış bilimlerinde en etkili kişiden biri olmaya devam edecektir. Karar verme gruplarının, gruplamayı, yüksek derecede kaynaşmış oldukları, uzmanlardan yalıtıldığı zaman deneyimlemeleri olasılığının yüksek olduğunu önermektedir. Janis (1982)' e göre Groupthink, " Tartışmalara rağmen, ilk kez otuz yıl önce yayınlandığından beri, grup düşünce teorisi yaygın bir şekilde kabul edilmektedir ve grup düşünme olgusunun başlangıçta öngörülenden çok daha geniş bir grup ayarında meydana geldiği görülmüştür" (Rose, 2011). Merriam-Webster Online Sözlüğü (2017), grup düşüncesini "kendini aldatma, zorla üretim imtiyaz hakkı ve grup değerlerine ve ahlaka uygunluk" ile karakterize edilen bir düşünce kalıbı olarak tanımlamıştır.

Groupthink, sosyal psikoloji, organizasyon teorisi, grup karar verme bilimleri ve yönetim alanlarında yaygın olarak kullanılan bir teoridir. Grup psikolojisi uzmanı Irving Janis (1972) tarafından ortaya atılan teoriye göre; groupthink bir grup yanlış kararlar verdiği zaman ortaya çıkar: Grup baskısı gerçeklik testi ve ahlaki yargının bozulmasına neden olur. Gruptan etkilenen gruplar alternatifleri görmezden gelir ve diğer grupları insanlık dışı akıldışı davranışlar almaya yönelirler. Grup düşüncesi, gruptaki uyum veya uygunluk arzusunun yanlış veya sapkın bir karar verme süreciyle sonuçlanır. Grup üyeleri çatışmayı en aza indirmeye ve alternatif fikirlerin veya görüşlerin eleştirel değerlendirilmesine gerek kalmadan fikir birliğine varmaya çalışırlar ve kendilerini dış etkilerden uzak tutarak kontrol ederler. (Golkar, 2013).

Bağlılık ve ilgisizlik (Loyalty and neglect).

Bazen insanlar öğretmenlerini protesto eder ve grevler şeklinde protesto eder ki bu memnuniyetsizliğin en bariz şeklidir ve bazen çok fazla devamsızlıkla bunu gösterir; Ancak insanların pes etmesine ve kayıtsız kalmasına neden olan derin ve uzun süreli şey tatminsizliktir. Her yönetici, saldırganlığın, muhakemenin ve ilgisizliğin hepsinin yan etkiler

olduğunu hatırlamalıdır. Çaresizler ve sorunları olabilir. Bu özel bir fenomendir. Tekrarlayan ve sıkıcı işlerle meşgul olan ve çoğu zaman işlerinde bu gerçeğe sahip insanlardır. Çalışma ortamlarında iyileşme umudu çok az olduğunda pes ederler (Brinsfield, 2009).

Örgütsel bağlılık ise bir bireyin kendisiyle ne ölçüde karşılaştırdığını gösteren bir kavramdır. Kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmiş, bu kuruluştaki üyeliğe değer vermiş ve her şeye kendini adanmıştır. Kuruluşun genel hedeflerine ulaşmak için çaba gösterme yeteneği. Bu açıdan bakıldığında, bağlılık veya üyelikle "taahhüt" organizasyonda farklıdır. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında aktif bir ilişki gerektirir. Bir organizasyondur; öyle ki içsel arzusu olan kişi önceden belirlenmiş ve kabul edilmiş davranışların ötesine geçer ve daha aktif bir rol oynayarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak ister. Bir kuruluşun üyelerinin örgütsel bağlılık düzeyini artırması için birçok neden vardır (Ayan, 2013).

Örgütsel iklim.

Bir örgüt iklimi, bir kuruluşu diğerinden ayıran bir dizi özelliği ifade eder. Kişilik bireyin temel özelliklerini ifade ettiği için, örgüt iklimi aynı zamanda örgütlerin kalıcı özellikleriyle de ilgilidir. Örgütsel iklimi, örgütün tüm boyutlarında ve yerlerinde aktığından, üyelerin davranış ve ruh halini etkilerken, onların örgüt davranışını da etkiler. Bu etkiler onları motive edebilir veya zayıflatabilir hangi durumda olursa olsun, insan kaynaklarının performansında da rol oynar. Dolayısıyla üyelerin davranışlarını etkilerken, onların örgütsel davranışını da etkiler. Bir örgütün etkinliği ve gelişimi büyük ölçüde insan kaynakları ve örgütsel iklimin bağlıdır (Delgoshaei ve Tofighi ve Kermani, 2009).

Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır.

Basitçe ifade etmek gerekirse, bir örgüt iklimi çalışanların çalıştığı ortamı anlamaktır. Bu açıdan, örgüt iklimi yönetim liderliğinden de etkilenebilir. Örgüt iklimi örgütlerdeki günlük faaliyetlerden kaynaklanır ve çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu ve olumsuz yönde etkiler. Örgütsel iklim bir örgütün yaşam tarzını temsil eder ve motivasyon, iş doyumu ve insan iletişimi üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Bu nedenle çalışanların ve yöneticilerin daha sağlıklı bir örgütsel iklim sahip olmalıydılar. Daha iyi performans, iş doyumu, örgütsel konularda konuşmak ve iyi iletişim kurmak fırsatı kullanmak gibi avantajlarından faydalanmak uygun bir iklim örgütü, örgütte yaratıcılık ve yeniliği eğitecek ve büyümeye ve mükemmelliğe sepeb olacaktır. Örgüt iklimi kavramı bu gerçeği ima eder, örgütteki insan davranışı sadece doğrudan ve acil olaylarla etkileşim kurarak oluşmaz. Ayrıca, somut

olmayan ve görünmeyen örgütsel güçlerle olan etkileşimlerden de etkilenir. Genel olarak, örgüt iklim insanların çeşitli yönlerden örgüt çevresinden algılamalarıdır (Mahmoudi Pat, Nikpour, & Yamini Firooz, 2014).

Örgüt iklimi konusu okulla ilgilidir ve bu konuya dikkat etmek çok önemlidir. Bir örgütte İyi bir atmosfer varsa, o örgüt için maksimum üretkenlik ve verimlilik elde etmek mümkün olacaktır. Örgütsel iklim, okul ortamında öğretmenlerin tecrübe ettikleri nispeten istikrarlı kaliteli çevresi onların davranışlarını etkiler, Yöneticilerin örgütsel iklim hakkındaki bilgi ve farkındalık düzeyleri, yöneticilerin performansında çok etkilidir, çünkü örgütsel iklim öğretmenlerin ve okul öğrencilerinin davranışları üzerinde büyük etkisi vardır.

Örgütlerde sessizliğin “gizlilik” ile bağdaştırıldığı hatta birbirleri ile “kardeş”gibi yakın bir ilişkide olduğu vurgulanan çalışmada gizliliğin hâkim olduğu örgütlerde örgütsel iklimin kolaylıkla sessizliği üretilebildiği hatta böyle bir yapının birbirlerini güçlendirdiği ifade edilmiştir. Böylelikle örgütsel sessizlik atmosferinin olumsuz etkilerinden uzak bir örgüt iklimi oluşacaktır (Yüceler, 2009; Sarıoglu Uğur, 2016).

Örgütsel sessizliğin sonuçları.

Taşkıran (2011)’a göre örgütsel sessizliğin sonuçları olarak, sessizliğin bir kültür haline dönüşmesi; işgören verimliliğinin, iş doyumunun, örgütsel bağlılığın ve motivasyonun azalması; stres ve işe yabancılaşma düzeyinin artması; değişime adapte olamama ve yaratıcılığın engellenmesi şeklinde sıralanabilir. Nihayetinde bir işletmede örgütsel sessizliğin engellenebilmesi için işgörenlerin çeşitli açılardan oluşabilecek korkularının önlenmesi ve açıkça konuşmayı ortaya çıkarabilecek mekanizmaların yerleştirilmesi gerekir. Bu anlamda işletmelerde örgütsel sessizliğin engellenerek açıkça konuşmanın sağlanabilmesi bir örgüt geliştirme çabası olarak görülebilir. Başka bir ifade ile örgütsel sessizliğin örgüt geliştirme çabalarına negatif bir etkisi olduğu söylenebilir (Ayan, 2013).

Morrison & Milliken (2000) bakış açısından örgütsel sessizlik, kuruluşlar ve çalışanlar üzerinde çeşitli sonuçlara neden olabilir. Çalışanlar örgütsel sorunlar ve arıza konusundaki görüşlerini dile getirdiklerinde açık ya da gizli cezalandırılacağına inanırlar. Dolayısıyla görüşlerini ifade etmekten kaçınır ve örgütsel ilerleme hakkında sessiz kalırlar. Örgütsel sessizliğin karar verme süreci ve değişimi üzerinde zararlı etkileri olabilir. Bu, farklı alternatiflerin, olumsuz geri bildirimlerin veya doğru bilgilerin sunulmasını önleyerek oluşturulur. Örgütsel sessizlik, çalışanların geri bildirimlerini sınırlandırarak örgütsel kararların ve değişim sürecinin etkinliğini azaltır. Bu davranış olgusu, olumsuz geri bildirimleri önleyerek etkin organizasyonel değişimi ve gelişimi de önler (Mogddesi,2016).

Örgütsel sessizlik çalışanların yorumlarını sınırlarak, örgütsel kararların ve değişim süreçlerinin etkinliğini azalmasına sebep olur. Örgütsel sessizlik, insanların örgüt içindeki görüşlerinin ifade edilmesinin önünde bir engeldir. Ayrıca, bu davranış olgusu, olumsuz geribildirimleri önleyerek kuruluşun etkin dönüşümünü ve gelişimini önler ve kuruluş hataları araştırma ve düzeltme yeteneğini kaybeder (Amani, Morvati Sharifabad & Mirzaei Aliabadi, 2017).

Örgütün insan kaynakları ve bunların nasıl yönetileceği, onları bugünün ve yarının örgütleri için rekabetçi bir avantaj haline getirir. Araştırmalar, çalışanları işle ilgili sorunların çözülmesinde zengin bir kaynağı olarak biliniyor. Bununla birlikte, araştırmalar, yöneticilerin görüşlerini ve fikirlerini ifade etmelerini istediğinde çalışanların genellikle güvensiz hissettiklerini ve görüş ve önerilerinin kurumun mevcut dengesini bozabileceğini ve yöneticileri üzebileceğine inandığını göstermiştir. Bu güvensizlik duygusu çalışanların bilinçsiz veya bilinçli olarak sessiz kalmaya karar vermesine neden olur. Paylaşmak için önemli bilgilere sahip olduklarında, iktidardakilerle konuşmak istemezler. Akıldaki kişinin iyi zihinsel imgelerini yok etme korkusu; sorunlu veya olumsuz olarak görülme korkusu; ilişkileri yok etme korkusu; cezalandırma korkusu; diğerleri üzerinde olumsuz etki yapma korkusu, örgütlerde sessizlik olgusunu temsil eder. Örgütsel sessizlik, olumsuz geribildirimleri önleyerek etkin organizasyonel değişikliği ve gelişimi önler, böylece organizasyon hataları araştırılmaz ve düzeltilmez (Karami, Mir Kamali & Pourkarimi, 2017).

Sessizliğin çalışanlar arasında sters yaratabilir ve iş yerinde verimliliği azaladabilir. Çalışanların sessizliği, sessiz kalan birey için de psikolojik ve fizyolojik sonuçlar doğurabilir. Adaletsizlik bağlamında sessizlik, korku, depresyon, öfke duyguları, düşük benlik saygısı tutumları, hatta intihar düşünceleri bile olabilir. Kendini susturma, duygusal bastırma ve baskıcı kişilik ve baş etmeyle ilgili stiller üzerine yapılan daha önceki araştırma bulguları, bir kişinin fizyolojisinde stres yaratan, duygusal düzenlemeye müdahale eden ve psikosomatik süreçleri kötüleştiren, sessizliğe bağlı psikolojik emeğe işaret etmektedirler. Bu depresyon, hafıza zayıflaması, bağışıklık tepkisinin tükenmesi, strese karşı artmış reaktivite ve genel hastalık ilerlemesinde artışa neden olabilir. Buna karşın, stresli bir olayla ilişkili düşünce ve duyguların ifade edilmesi, daha az çaba sarf eden işlem, daha fazla kontrol hissi, daha önceden anlam ve anlamı oluşturma kabiliyeti gibi daha pek çok fayda sağlayabilir (Brinsfield,2009).

İletişim Beceri İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde Müdürlerin iletişim beceri ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

İletişim beceri ile ilgili yurtiçinde yapılan araştırmalar.

Uzun ve Ayık (2016) yapmış oldukları bir araştırmada “öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim beceri düzeyleri” incelenmişlerdir. Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, müdürlerin sözsüz iletişim becerilerinin, cinsiyet, yaş değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çetinkaya (2011) çalışmasında, öğretmen adaylarının iletişim becerileri hakkındaki görüşlerini gözden geçirmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen adaylarının iletişim becerileri hakkındaki görüşlerinin olumlu olduğu görülmüştür. İletişim becerileri ile anne ve babanın eğitim durumu arasında da anlamlı bir fark görülmemiştir. Cinsiyet ve sınıf değişkenleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Çetinkaya (2011) ve Alparslan (2010) “Duygusal zekânın iletişim becerileri üzerine etkisi: üniversite öğrencileri üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın bulguları incelendiğinde, öğrencilerin duygusal zekası ile iletişim becerileri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Selin Milli (2017) "Öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin incelenmesi" adıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre, adayların iletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre kadın adaylar açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği, müzik grubun en yüksek iletişim becerisine sahip olduğu, resim grubunun ise en düşük iletişim becerisine sahip olduğu görülmüştür.

Şimşek (2003) araştırmasında, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin %25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve %75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir.

Şanlı, Altun, & Karaca (2014) yapmış oldukları bir araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesini yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucuna göre, okul müdürlerinin sınırlı sayıda öğretmenle kolayca etkili bir şekilde iletişim kurabildiğini göstermiştir.

Dilber ve Akha (2019), yaptığı araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin iletişim becerilerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca davranışsal ve zihinsel boyutlardaki iletişim becerileri puanları incelenerek, davranışsal boyut puanlarının zihinsel boyuttan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin iletişim becerileri ile cinsiyet, akademik başarı ve sınıf düzey değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin iletişim becerileri ile aile gelirleri, kardeş sayısı, lise eğitim yeri ve ebeveyn mesleği arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Gülbahar ve Sıvacı (2018), yapmış olduğu araştırmada elde edilen bulgulara göre; müdürlerin iletişim becerileri ile sınıf yönetimi arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca öğrenme memnuniyeti ile iletişim becerileri algıları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Çınar (2010) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenler yöneticilerin iletişim becerilerinin olumlu olduğuna ve yöneticilerin onlarla iletişim kurabileceğine inanmaktadır.

Koçak (2013)'ın yaptığı araştırmanın bulgulara göre; yöneticilerin sosyal iletişim becerileri ile cinsiyet ve yöneticilerin iş deneyimi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ayrıca, yöneticilerin sosyal iletişim becerileri ile iş başarısındaki değişim ve öğretmenlerin iş deneyimi arasında anlamlı bir fark mevcut değildir.

Doğan, & Koçak (2014) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin motivasyonu ile müdürlerin sosyal iletişim becerileri arasında çok yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin sosyal iletişim becerileri ile cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında da anlamlı bir fark görülmüştür.

Kılıç (2014), yaptığı araştırmanın bulgularına göre, araştırma verilerinin incelenmesi ve analizi sonucunda, yöneticilerin iletişim becerilerinin çok yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Şimşek ve Altınkurt (2009), liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada; okul müdürlerinin iletişim becerileri genel olarak etkili bulunmuştur, ancak bu becerilerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerinin, hizmet süresi ve cinsiyet bağımsız değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Uygun ve Arıkan (2019) yaptıkları araştırmada, öğretmen adaylarının iletişim becerileri ile cinsiyet, akademik başarı, sınıf düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Şahin, Şahin, & Bulut Serin (2019) tarafından yapılan araştırmanın verileri incelendiğinde, acele, kaçınma, değerlendirme, kendine güvenli ve planlı yaklaşım gibi öğretmen problemlerinin farklı boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin iletişim becerileri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Koçak (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre; yöneticilerin sosyal iletişim becerileri ile cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

İletişim becerileri ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar.

Telkhaiy Alişah ve Abasi ve Leşkeri (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin öğrencilerle ilgilenirken iletişim becerilerini nasıl kullandıklarını ve öğrenci kabul yüzdesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin iletişim becerilerini kullanımına ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu ve kadın öğretmenlerin iletişim becerileri erkek öğretmenlere göre daha iyi kullandıkları görülmüştür.

Onuma ve Ngozi Eze (2016) tarafından Nijerya'da etkili okul işletmesi için okul ilkelerinin yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirme mekanizması incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilere bakılarak; dinleme becerileri, sözlü ve sözlü olmayan beceriler, yazılı beceriler ve iletişimdeki geri bildirim becerileri okul müdürlerinin yönetsel iletişim becerilerini geliştirebileceği ileri sürülmüştür.

Dawn ve Tyler (2016) tarafından yapılan araştırmada; okul müdürlerinin etkili iletişimi kullanarak öğretmenleri motive edebileceklerini, öğretmenlerin yüksek performans göstermeleri için okul müdürlerinin iletişim becerilerine vurgu yapılmıştır.

Rehmani (2008) "yöneticilerin iletişim becerileri ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmak" incelemiştir. Sonuçlar, yöneticinin iletişim becerileri ile örgütsel bağlılığı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Nazarı ve Gasemi ve Sohrabi (2013) bir araştırmada spor organizasyonlarında iletişim becerileri, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve yöneticilerin etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre: dönüşümsel liderlerin, potansiyel olarak kabul edilebilir iletişim becerileri düzeyine sahip oldukları, örgütsel etkinlik üzerinde dolaylı bir etkiye sahip oldukları görülmüştür.

Al-Bogami (2015) araştırmasında, üniversite bölüm başkanlarının dönümcü liderlik özellikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, üniversite bölüm başkanlarının öğretim üyeleri açısından yüksek düzeyde iletişim becerilerine sahip oldukları, ayrıca üniversite bölüm başkanlarının dönüşümsel liderlik özellikleriyle etkili iletişim becerileri arasında istatistiksel olarak güçlü ve doğrudan ilişki olduğunu bulunmuştur.

İş Doyumu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde iş doyumu konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar açıklanmıştır.

İş doyumu ile ilgili Yurtiçinde yapılan araştırmalar.

Kanbur (2020) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile iş doyumu arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda öğretmenlerin iş doyumu ve iş tükenmişliğinin medeni durum, yaş, cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılık gözlemlenmemiştir.

Meral Tanrıöğen ve Çoban (2019) tarafından yapılan araştırma verileri incelendiğinde, yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş doyumu arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışı ile iş doyumunun dış boyutu arasında olumlu bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışının alçakgönüllülük ve sorumluluk boyutları ile iş doyumunun dış boyutu ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumları ile yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarının alt boyutları arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Gafa ve Dikmenli (2019) tarafından yapılan araştırma verileri incelendiğinde, iş doyumu ile medeni durum, hizmet geçmişi, cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Öğretmenler düşük düzeyli çalışmaları sırasında başkalarıyla duygusal yoksunluk ve yalnızlık yaşadıkları görülmüştür. Cinsiyet, kıdem değişkenleri ile öğretmenlerin iş mekanında yalnızlıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin okulda yalnızlık seviyesi ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak öğretmenlerin iş doyumları ile okulda yalnızlık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Polat (2019) yaptığı araştırmada, iş doyumu ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Regresyon sonuçları incelendiğinde, iş doyumunun öğretmenlerin iş performansının önemli bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. İş doyumu ile hizmet geçmişi ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Öğretmenlerin iş performansı

ile hizmet geçmişİ değişkenleri, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Demirtaş ve Nacar (2018) yaptığı araştırma verilerden elde edilen sonuçlara dayanarak, iş doyumunu ve örgütsel sessizlik algıları orta düzeyde değerlendirilmiştir. İş sorumluluğu ve branş ve yaş değişkenleri örgütsel sessizlik ile iş doyumunu arasında ayırım yapmamaktadır. Cinsiyet, iş doyumunu algısı arasında anlamlı bir fark yaratmazken, örgütsel sessizlik algısında önemli bir fark yaratmaktadır. Örgütsel sessizlik ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir, ancak örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Başaran ve Güçlü (2018) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek düzeyde değerlendirildiği ayrıca öğretmenlerin iş doyumları ile yöneticilerin yönetim biçimleri arasında anlamlı bir olumlu ilişki olduğu saptanmıştır.

Yılmaz ve Aslan (2018) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin algılanan sosyal destek düzeyi ile iş tükenmişliği ve iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. İş tükenmişliği ile iş doyumunu arasında da negatif bir ilişki grlmştir. İş deneyiminin süresi ile okulun türü ve öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir.

Turhan ve Celal Erol ve Demirkol ve Yavuz zdemir (2018) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin iş doyumunu yüksek düzeydedir, ancak iş stresi ve örgütsel bağlılık anlayışı orta düzeydedir. İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca iş doyumunu ile örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin alışmaları üzerindeki stres arttıkça, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık anlayışları da artmaktadır.

Kadioğlu Ateş ve Vatansever Bayraktar (2018)'ın yaptığı araştırmanın sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumunu algıları genel anlamda iş, maaş, kişilerarası ilişkiler, yönetim, sayęı, tanıma, başarı, dikkat ve öğrencilerin ebeveynlerinin ilgisizliği, orta düzeyde olduğu grlmştir. Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile iş doyumunu arasında anlamlı olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

İş doyumunu ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar:

Madi Abdullah ve Uli ve Parasuraman (2009) tarafından yapılan araştırmada orta ğretim ğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi incelenmiştir. Araştırmada orta ğretim

öğretmenleri arasında cinsiyet, meslek unvanı, görev süresi açısından iş doyumundaki farklılıklara ilişkin ampirik kanıtlar bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen iş boyut faktörlerini belirlemeye ve bu faktörlerin sözü edilen öğretmenlerin özellikleriyle nasıl ilişkili olduğunu araştırmaya çalışılmıştır. İş boyutu faktörleri, ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşları, terfi, iş kendisi ve denetim olmak üzere altı gruba ayrılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; İş doyumunu ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Erkek öğretmenler genellikle kadın öğretmenlere göre işlerinden daha çok memnundur. Bununla birlikte, öğretmenlerin menşe yerleri ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İki değişkenli korelasyon testlerine dayanarak, öğretmenlik işinin altı iş boyutu öğretmenlerin iş doyumunu ile anlamlı derecede ilişkili olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, öğretmenlerin cinsiyet ve hizmet kategorisine göre altı boyut arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Chambers (2010) ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumunu araştırmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin mesleki doyumlarını okul faktörlerinden etkilenme şekil incelemiştir. Bulgular göre, ilköğretim öğretmenlerinin genellikle işlerinden memnun olduğu gözlenmiştir. Okullara özgü değişkenler için anlamlı bulgular bulunamamıştır. Bununla birlikte, 0-4 yıllık öğretmenlik deneyimine sahip öğretmenlerin işlerinden genellikle 5 veya daha fazla tecrübeli öğretmenlerden daha az tatmin oldukları ortaya çıkmıştır.

Biggerstaff (2012) tarafından “İlköğretim okul müdürü liderlik tarzının öğretmen algılamaları ile öğretmenin iş doyumunu arasındaki ilişki” incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, liderliğin beş tarzı ile iş doyumunu arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile iş doyumunu arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır.

Maulana Usop, Askandar, Langguyuan-Kadtong ve Onotan Usop (2013) tarafından “Öğretmenler arasında çalışma performansı ve iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yüksek düzeyde bir performansları ile iş doyumları arasında önemli oranda ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin iş tatmininde, okul politikaları, gözetim, ücret, kişilerarası ilişkiler, tanıtım ve büyüme fırsatları, çalışma koşulları, başarı, tanıma ve sorumluluk gibi unsurların belirleyici olduğu görülmüştür.

Prince Ololube (2006) “Öğretmenler okul etkinliği için iş doyumunu ve motivasyonu” konulu çalışmasında, öğretmenlerin eğitim politikaları ve yönetimi, ücret ve ek ödemeler, maddi kazançlar ve ilerlemelerden memnun kaldıkları, iş doyum kaynaklarının öğretmenlik performansı üzerinde önemli oranda bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Horn-Turpin (2009) Dönüşümcü liderlik davranışlarının etkilerini inceleyen bir çalışmada; katılımcıları tarafından en sık tanınan dönüşümcü liderlik davranışı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca idari desteğin iş doyumu ve örgütsel bağlılık faktörleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Perrachione, Rosser ve Petersen (2008) “İlköğretim öğretmenlerinin iş doyumu ve tutulum algısını arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma sonucunda üç içsel motivasyonun (kişisel öğretim etkinliği, öğrencilerle çalışma ve iş doyumu) öğretmen memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği görülürken, iki dışsal motivasyonun (düşük maaş ve aşırı rol yükü) herhangi bir etkisinin olmadığını görülmüştür. Çoklu doğrusal regresyon ve nitel analiz sonucunda bulgular, okullarında veya öğretmenlik mesleğinde memnuniyet yaşayan öğretmenlerin kalma olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan öğretmenlik mesleği ile memnuniyet arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu da kalıcılığın işle ilgili görevlerle değil, mesleğe ilişkin öğretmen memnuniyetiyle belirlendiğini düşündürmektedir.

Urien, Osca ve García-Salmones (2015) “Rol belirsizliği, grup bağlılığı ve iş doyumu” üzerine yapmış oldukları araştırmada, yüksek düzeyde rol belirsizliğinin düşük iş doyumuyla ilişkili olduğu, yüksek düzeyde grup bağlılığın ise yüksek iş doyumu ile ilişkili olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, grup bütünlüğünün, rol belirsizliği ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi artırabileceği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde yurt içi ve yurt dışında örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yurtiçinde yapılan araştırmalar.

Ayan (2013) Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, bu çalışmanın amacı, liderlik stillerinin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik stillerinin örgütsel sessizliğin üç boyutunu da olumsuz etkilediği ve otoriter liderlik stiline de örgütsel sessizliğin boyutlarını etkilediği bulunmuştur.

Çatır (2015) yaptığı araştırmanın bulgularına göre, bu çalışmanın amacı etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırma sonuçları açıkılır etkileşimci liderliğe sahip yöneticiler çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını olumlu etkilerken, dönüşümcü liderlik ilkelerini takip eden yöneticiler

Çalışanların rgtsel sessizlik davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, alışanların davranışlarında, çalışanların sessizliğinin örgütün ve savunma türünün çıkarlarını korumak amacıyla olduğu dikkatle gözlemlenmiştir.

Sarioğlu Uğur (2016) Bu çalışmanın amacı kişilik tipolojisi ve örgütsel sessizlik kavramını incelemektir. Araştırma verileri incelendiğinde, çalışanların örgütsel sessizlik algılarının kişilik tipolojisine göre farklılaştığı, demografik değişkenler ile kişilik tipolojisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Çalışanların rgtsel sessizlik anlayışı ile eğitim düzeyi, demografik değişkenler ve çalışanların gelirleri arasında negatif bir yönde ilişki vardır.

Işılray ve Torun (2016) tarafından yürütülen “Grupta kaynaşma, psikolojik güvenlik, iş üzerindeki kontrol ve rekabetçi iş ortamının örgütsel sessizlik ile ilişkisi”konulu araştırmanın sonucunda, grupta sargınlık, psikolojik güvenlik ve iş üzerindeki kontrol ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü; rekabetçi iş ortamı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Ayrıca, aresizlik temelli sessizlik güdüsünün, grupta sargınlık ve örgütsel sessizlik arasında aracı rol oynadığı bulunmuştur.

akıcı ve Aysen (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların inziva ve kişilerarası ilişkilere verilen zarar korkusu örgütsel sessizliğinin nedenleri olarak tanımlanmış ve katılımcılar tarafından bu sonuç orta düzeyde değerlendirilmiştir. Ayrıca, katılımcıların bakış açısından, çalışanlar arasında performans, sinerji, büyüme ve gelişmeyi etkileyen ve sınırlayan faktörler orta düzeyde değerlendirilmiştir.

Taskıran (2010) yaptığı araştırmada “ilköğretim okulu müdür ve ğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet, liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Erkeklerin kadınlardan daha örgütsel sessizliğe sahip oldukları ortaya ıkımış, yaş ve hizmet geçmişi değişkenleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark bulunmamayıştır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) yaptığı çalışmanın sonuçları incelendiğinde, cinsiyet açısından kadınların örgütsel sessizlik konusunda erkeklerden daha fazla anlayışa sahip oldukları bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile yaş ve hizmet geçmişi değişkenleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar.

Marzooqi ve Keşaverzi ve Heidary (2014) tarafından yapılan bir araştırmada, sessizlik değişkeninin öğrencilerin okul müdürüne olan güveni ile akademik memnuniyet değişkenleri

arasında aracı bir rol oynamadığı görülmüştür. Ayrıca, öğrencilerin üniversite yöneticilerine olan güven düzeyi arttığında sessizliklerinin azaldığı, akademik sessizliğin azaltılması akademik memnuniyet düzeyinde bir artışa yol açmadığı belirlenmiştir..

Gashtasebi Fard ve Karimi (2015), Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ve mesleki iş doyumunun ilişkisine yönelik üniversite çalışanları arasında bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada İslam Azad Üniversitesi çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı ile örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada betimsel-korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucu, örgütsel güvenin örgütsel sessizlikle ters ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ve iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel sessizlik ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında ters ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Salajegheh, Mortazavi ve Abdoli (2015) örgütsel sessizlik üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Eğitim bölümünde örgütsel sessizlikle ilgili birçok faktör görüşme yoluyla tespit edilmiştir. Gerekli bilgiler görüşme yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Golestan Eyaleti eğitim bölümünde örgütsel sessizlik konusunda, patron korkusu, pek çok kural ve yönetmeliklerin varlığı ve kişilik özellikleri çalışanların davranışlarına yön vermektedir. örgütsel sessizlik konusunda her bir çalışanın farklı nedenlere sahip olduğu görülmüştür.

Liang ve Wang (2016) “Devlete Bağlı Şirketlerdeki Örgütsel Sessizlik” konusunu araştırdılar. Bu çalışmada çalışanların örgütsel sessizliğinin ve örgütsel politika algılanışının, örgütsel iklim ve çevreyle birlikte devlet kuruluşlarında örgütsel sessizliği yaratma sürecinde aracı bir rol oynamasını araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları, lider üye değişiminin önemli olduğunu göstermiştir. Örgütsel sessizlikle negatif ilişki ve lider üye değişiminin örgütsel politik algısı arasına anlamlı ve negatif bir ilişki içerdiğini göstermiştir. Buna ek olarak, örgütsel siyasetin algısı, örgütsel sessizliğin oluşum mekanizmasında kısmen aracı rol oynadığı görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş doyumu tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu nedenle bu araştırma ilişkisel tarama modelinde oluşturulmuştur. İlişkisel tarama modeli değişkenler arasındaki sebep ve sonuç hakkında bilgi edinme ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kullanılabilir (Büyükköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2014). İlişkisel araştırma bilimin dört hedefi olan tanımlama, açıklama, yordama ve kontrol hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Biyabangerd & İsmail, 2009).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2017-2018 akademik döneminde Erzurum ili merkez ilçelerinde (Aziziye, Palandöken ve Yakutiye) ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreni incelendiğinde Erzurum ili merkez ilçelerinde toplam 5040 öğretmenin olduğu görülmektedir. Bu evrenden katılımcıların seçimi ise tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Yani araştırmanın örneklemine Erzurum il merkezinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen öğretmenlerden oluşmaktadır. Buna bağlı olarak öğretmenlerin araştırmaya dahil olma durumları tamamiyle şansa bırakılmıştır.

Yapılan araştırmalarda uygun örneklem belirlenmesi için bir çok yolun takip edildiği bilinmektedir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) ise farklı hata düzeylerindeki hata oranları için evrenden elde edilmesi gereken örneklem büyüklüklerini ortaya koymuşlardır.

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından yapılan evren örneklem tablosuna göre evrenin 5000 olduğu durumda ve 0.05 örnekleme hatası için evrenden çekilecek örneklem büyüklüğünün 357 olması gerekmektedir. Bu çalışmada evrenindeki kişi sayısı 5040 olduğuna göre örneklem sayısının 357 kişi olması yeterli olmaktadır. Bu çalışmada katılımcı sayısının 722 olduğu düşünüldüğünde örneklem sayısının evreni yeterli oranda temsil ettiği söylenebilir.

Veri Toplama Araçları

Bu bölümde çalışmada kullanılan veri toplama araçları tanıtılmıştır.

İletişim becerileri ölçeği.

İletişim becerileri ölçeği Wiemann (1977) tarafından geliştirmiştir. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlaması ise Topluer (2008) tarafından yapılmıştır. Topluer (2008) yaptığı analizler sonucunda, ilk faktör; 1., 2., 5., 7., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 18., 21., 28., 29., 30. ve 31. maddelerden oluşmuştur. Maddelerin içeriğine göre bu boyut “anlama-empati kurabilme” boyutu olarak isimlendirilmiştir. İkincisi ise 17., 19., 20., 22., 25., 26. ve 27. maddelerden oluşmaktadır. Maddelerin içeriğine göre bu boyut “sosyal rahatlık” boyutu olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör 3., 4., 6., 8., 9., 23. ve 24. maddelerden oluşmaktadır. Maddelerin içeriğine göre bu boyut “destekleme” boyutu olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan 4., 8., 9. ve 24. maddeler ise tersten puanlanmıştır (Topluer, 2008). İletişim Becerileri Ölçeği orijinaline uygun olarak Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekteki değerler 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğu zaman ve 5=Her zaman olarak ifade edilmiştir. Topluer (2008) iç tutarlılık katsayılarını “anlama ve empati kurabilme” boyutu için 0.96, “sosyal rahatlık” boyutu için 0.87, “destekleme” boyutu için 0.86 olarak bulmuştur. Bu ölçeğin boyutlarının ise toplam varyansın % 62,566’sını açıkladığı gözlenmiştir.

Bu araştırmada iç tutarlılık katsayısı “anlama ve empati kurabilme” boyutun için 0.94, “sosyal rahatlık” boyutu için 0.89, “destekleme” boyutu için 0.73 olarak ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada iç tutarlılık katsayısı ölçeğin bütünü için .95 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin boyutlarının ise toplam varyansın % 70’ni açıkladığı gözlenmiştir.

İş doyumu ölçeği.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için Taşdan (2008) tarafından hazırlanan “İş doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Taşdan (2008) öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin belirlenmesi için Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş olan “İş Doyumu Ölçeğinin”, Silah’ın (2002) araştırmasında kullandığı şekilden faydalanılarak öğretmenler ve okullar için hazırlanmış “İş doyumu Ölçeği” geliştirilmiştir. Taşdan (2008) iş doyumu ölçeği’ne ait Barlett testi sonucunun ($p < .05$) anlamlı olduğu ve KMO katsayısının .92 ortaya koymuştur.

İş doyumu ölçeği beşli Likert türünde düzenlenmiştir. Bu ölçek (5) beni çok tatmin eder (4) beni oldukça tatmin eder, (3) beni orta düzeyde tatmin eder, (2) beni yeterince tatmin etmez, (1) beni hiç tatmin etmez şeklinde çapalandırılmıştır. Bu araştırmada iç tutarlılık katsayıları 14 madde için .91 olarak bulunmuştur.

Örgütsel sessizlik ölçeği.

Bu araştırmada öğretmenlere ilişkin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi için Kahveci'nin (2010) geliştirdiği “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekteki tüm maddeler için güvenirlik kat sayısı .883 olarak hesaplanmıştır. Ölçek Likert tipinde hazırlanmış olup Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5), şeklinde düzenlenmiştir.

Yapılan bu araştırmada iç tutarlılık katsayısı “okul ortamı” boyutu için 0.61, “duygu” boyutu için 0.73, “kaynak” boyutu için 0.81, “yönetici” boyutu için 0.91, “izilasyon” boyutu için ise 0.85 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki bütün boyutların ise varyansın % 69’nu açıkladığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmada iç tutarlılık katsayısı 30 madde için .92 olarak bulunmuştur.

Uygulama

Araştırma için hazırlanan formlar araştırmacı tarafından belirlene okullara gidilerek toplamda 950 öğretmene verilmiştir. Öğretmenlere verilen formların 740 tanesine geri dönüş sağlanabilmiştir. 740 formun 18 tanesi doldurulmadaki eksikliklerden dolayı analizlere dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 722 form analize dahil edildiği söylenebilir. Hedef veriler analiz edilmeden önce doğrusallıkları bununla birlikte normallik değerlendirilmeleri yapılmıştır. Normallüğün değerlendirmesinde normal eğri histogramı, çizgi grafiği, Q-Q grafiği ve çarpıklık katsayısı kriter olarak alınmıştır. Saçılma diyagramı ise doğrusallık için kullanılmıştır. Mahalanobis ve Z testi kullanılarak 114 değer analiz sürecinde dahil edilmemiştir. Bu işlemlerden sonra verilerin analiz için uygun olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak 722 veri üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Uygulama 2018 Kasım ve 2019 Ocak ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Gerekli yasal izinler alındıktan sonra çalışma grubunda yer alan öğretmenlere ulaşıp öncelikle çalışma hakkında ön bilgi verilmiştir. Anketlerin uygulanması ortalama 10 dakika ortalama sürmüştür. Öğretmenler tarafından doldurulmuş olan anketler daha sonra toplanarak analiz edilmiştir.

Veri Analizi

Elde edilen veriler SPSS programı ile çözümlenmiştir. Analizler yapılırken aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans, homojenlik testleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri, öğretmenlerin iş doyumu tutumları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarının cinsiyet değişkeni için anlamlı

olarak farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla t-testi yapılmıştır. Bunun yanında, hizmet süresi, medeni durum, çalışılan okul kademesi eğitim durumu ve yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş doyumu boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanırken, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin, örgütsel sessizlik ve iş doyumunu yordamasını belirlemek için ise regresyon analizi uygulanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Araştırmanın bu kısmında bulgulara yer verilecektir.

Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlere ilişkin demografik değişkenler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde kadın katılımcıların sayısının 425 olduğu ve toplam cinsiyet dağılımında % 58.9 oluşturdukları görülürken, erkek katılımcıların sayısının 297 olduğu ve toplam cinsiyet dağılımında yüzdelerinin % 41.1 olduğu görülmektedir.

Tablo 1. *Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular*

Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	425	58.9
	Erkek	297	41.1
Medeni durum	Bekar	113	15.7
	Evli	609	84.3
Eğitim Durumu	Ön Lisans	15	2.1
	Lisans	592	82.0
	Yüksek Lisans	104	14.4
	Doktora	11	1.5
Hizmet süresi	1-5	146	20.2
	6-10	163	22.6
	11-15	146	20.2
	16-20	113	15.7
	21 yıl ve üzeri	154	21.3
Okul Kademesi	İlkokul	255	35.3
	Ortaokul	246	34.1
	Lise	221	30.6
	Toplam	722	100.0

Medeni durum açısından öğretmenlerin 113'sinin (% 15.7) bekâr, 609'ünün (% 84.3) evli olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumlarına bakıldığında, 15'sinin (% 2.1) ön lisans, 592'nun (% 82) lisans, 104'nin (% 14.4) yüksek lisans ve 11'sinin (% 1.5) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Hizmet süresi bakımından 1-5 yıl 146 kişi (20.2), 6-10 yıl 163

kişi (22.6), 11-15yıl 146 kişi (20.2), 16-20 yıl 113 kişi (15.7) ve 21 yıl ve üzeri 154 kişi (24.3) olduğu görülmektedir. En yüksek oranın 6-10 yıl 163 kişi (% 22.6) çalışan öğretmenlere ait olduğu anlaşılmaktadır. Okul kademesi değişkeni bakımından ise öğretmenlerin 255'nin (% 35.5) ilkokul, 246'nin ortaokul (% 34.1) ve 221'sinin lisede (% 30.6) çalıştığı görülmektedir.

Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle İlgili Tanımlayıcı Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin elde edilen bulgular destekleme, sosyal rahatlık ve anlama empati alt boyutları bağlamında ele alınmıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin standart sapma ve aritmetik ortalamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. *Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standard Sapma Değerleri*

Boyutlar	$\bar{X}$	SS
Anlama – Empati	4.01	0.76
Sosyal Rahatlık	4.00	0.80
Destekleme	2.66	0.54
İletişim Ortalama	3.55	0.70

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin “Anlama - empati ” ($\bar{x}$ =4.01) alt-boyutunda en yüksek düzeyde algıladıkları, “sosyal rahatlık” ($\bar{X}$ =4.00) ve “destekleme” ($\bar{X}$ =2.66) alt-boyutlarının takip ettiği görülmektedir. İletişim ölçeğinin alt boyutları bağlamında değerlendirildiğinde katılımcıların görüşlerine göre okul müdürlerin iletişim becerilerinin “iyi” düzeyde olduğunu söylenebilir. Uzun (2015)' un bulgularıyla bu araştırma sonuçları birbiriyle örtüşmektedir. Diğer taraftan bütün alt boyutların genel toplamı $\bar{X}$ = 3.55 olarak bulunmuştur. Bu ortalama “Her zaman” aralığındadır. Yani katılımcıların algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin çok iyi düzeyde olduğunu söylenebilir.

İletişim becerilerinin demografik değişkenlere göre, farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar.

Aşağıdaki tabloda okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik katılımcı görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Anlama- Empati	Kadın	425	3.98	0.75	-1.46	0.14
	Erkek	297	4.06	0.78		
Sosyal Rahatlık	Kadın	425	3.95	0.77	-1.96	0.05
	Erkek	297	4.07	0.84		
Destekleme	Kadın	425	2.07	0.84	-1.14	0.25
	Erkek	297	2.14	0.88		
İletişim Genel Ortalama	Kadın	425	3.73	0.55	-2.12	0.03
	Erkek	297	3.64	0.59		

*p<0.05

Yukarıdaki tablo incelendiğinde anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme alt-boyutlarında erkek öğretmenlerin ortalamalarının kadın öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. İletişim genel ortalama ise kadın öğretmenlerden elde edilen ortalamalar erkek öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Hesaplanan t testi sonuçları; anlama-empati [$t=-1.46$; $p>0.05$], destekleme [$t= -1.14$; $p>0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermemiştir. Bu bulgu, öğretmenler arasındaki cinsiyet farklılığını okul müdürlerinin iletişim becerilerinin alt boyutu anlama-empati ve destekleme, algılamada farklılık olmadığını şeklinde yorumlanabilir. Ancak, sosyal rahatlık [$t= -1.96$; $p \leq 0.05$], boyutlarında ve genel ortalama [$t= -2.12$; $p<*0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Bu bulgu öğretmenler arasındaki cinsiyet farklılığının okul müdürlerinin iletişim becerilerinin sosyal rahatlık alt-boyutu ve iletişim genel ortalama algılamada farklılık oluşturduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın bu bulgusu, öğretmenler arasındaki cinsiyet farklılığının okul müdürlerinin iletişim becerilerini algılamada farklılık oluşturmadığını ortaya koyan Ada ve Çelik ve Küçükali ve ManafzadehTabriz (2015), Uzun ve Ayık (2016), Özgan ve Celik ve Bozbayındır1 (2010), Şimşek ve Altinkurt (2009), Çınar (2010), Korkut (2005) ve Uzun'un (2015) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik öğretmen görüşlerinin medeni durum değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediğini bulmak için bağımsız örneklem için t-testi yapılmış buna ek olarak bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	P
Anlama- Empati	Bekar	113	4.10	0.74	1.29	0.19
	Evli	609	4.00	0.76		
Sosyal Rahatlık	Bekar	113	4.04	0.78	0.59	0.55
	Evli	609	3.99	0.81		
Destekleme	Bekar	113	1.95	0.78	-2.15	0.03
	Evli	609	2.13	0.87		
İletişim Ortalama	Bekar	113	3.71	.54210	0.697	0.48
	Evli	609	3.67	.57865		

Yukarıdaki tablo incelediğinde anlama-empati, sosyal rahatlık boyutlarında bekar öğretmenlerin puan ortalamasının evli öğretmen puan ortalamasından yüksek olduğu gözlenmektedir. Diğer taraftan destekleme boyutunda evli öğretmen puan ortalamasının bekar öğretmenlerin puan ortalamasından daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin geneli için ise bekar öğretmenlerin puan ortalamasının evli öğretmen puan ortalamasından yüksek olduğu gözlenmiştir.

Hesaplanan t testi sonuçları; anlama-empati [$t=1.29$; $p>0.05$], sosyal rahatlık [$t=0.59$; $p>0.05$], medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, destekleme [$t = -2.15$; $p<0.05$] boyutun'da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin hizmet süresi Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Hizmet süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı fark
Anlama-Empati	A.1-5 yıl	146	4.03	0.74	2.261	0.06	-
	B.6-10 yıl	163	3.88	0.76			
	C.11-15 yıl	146	4.04	0.76			
	D.16.20 yıl	113	3.97	0.83			
	E.21 yıl ve üzeri	154	4.13	0.71			
	Toplam	722	4.01	0.76			
Sosyal Rahatlık	A.1-5 yıl	146	4.01	0.74	1.60	0.1	-
	B.6-10 yıl	163	3.88	0.82			
	C.11-15 yıl	146	4.04	0.79			
	D.16.20 yıl	113	3.98	0.84			
	E.21 yıl ve üzeri	154	4.10	0.83			
	Toplam	722	4.00	0.80			
Destekleme	A.1-5 yıl	146	2.01	0.87	0.573	0.6	-
	B.6-10 yıl	163	2.11	0.79			
	C.11-15 yıl	146	2.13	0.92			
	D.16.20 yıl	113	2.17	0.88			
	E.21 yıl ve üzeri	154	2.10	0.85			
	Toplam	722	2.10	0.86			
İletişim Ortalama	A.1-5 yıl	146	3.68	0.53	2.532	0.03*	B- E
	B.6-10 yıl	163	3.57	0.57			
	C.11-15 yıl	146	3.71	0.57			
	D.16.20 yıl	113	3.66	0.60			
	E.21 yıl ve üzeri	154	3.77	0.57			
	Toplam	722	3.68	0.57			

İletişim ortalamada farklılaşmanın kaynağının hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey HSD testi uygulandı. Buna göre anlamlı farklılığın 6-10 ile 21yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin yer aldığı grup arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre hizmet yılı artmasıyla iletişim kurabilme beklentilerinin artmış olabileceği ancak bu beklentinin yeterince karşılanmamış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın “okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri Anlama-empati, sosyal rahatlık, ve destekleme puanlarında hizmet süresi değişkeni bakımından farklılaşmamaktadır” bulgusu; hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılık olmadığı sonucuna ulaşan Özgan,ve Celik ve Bozbayındır (2010) ve Çetinkanat (1998) ve Cesur (2009) ve Çelik (2007) ve Şahin (2007) ve Topluer (2008)’in araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Okul Müdürlerinin İş Doyumu İle İlgili Tanımlayıcı Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin işdoyumuyla ilgili bulgular öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmiştir. Öncelikle öğretmenlerin işdoyumu ilişkin standart sapma ve aritmetik ortalamaya ilişkin değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin işdoyumu İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

	N	Min	Max	$\bar{X}$	SS
İş doyumu	722	14	70	3.52	.73

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin genel olarak ($X = 3.52$) aritmetik ortalama ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre minimum puan 14 ile düşük düzeyde, maksimum puan 70 ile yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olan öğretmenleri göstermektedir. Bu bulgular yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Bilir, 2007; Topluer, 2008).

İş doyumu demografik değişkenlere göre, farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar.

Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve aşağıdaki tabloda sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, İş Doyumu İlişkin t- Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İş doyumu	Kadın	425	3.52	0.69	-0.20	0.8
	Erkek	297	3.53	0.78		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, erkek öğretmenlerin iş doyum puan ortalamalarının kadın öğretmenlerin iş doyum puan ortalamalarından yüksek olduğu bulunmuştur. Bu testin sonucuna göre iş doyumunu [$t=-0.20$; $p>0.05$], cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu, öğretmenler arasındaki iş doyum algısının cinsiyete göre farklılaşmadığına dair yorumlara bilir. Araştırmanın bu bulgusu diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Bil, 2018; Can, 2006; Çetinkaya, 2017; Kılıç, 2011; Taşdan, 2008; Yelboğa, 2007).

Öğretmenlerin iş doyumlarına yönelik görüşlerinin medeni durum değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, İş Doyumu İlişkin t- Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	T	p
İş doyumu	Bekar	113	3.51	0.74	-0.238	0.8
	Evli	609	3.53	0.73		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde iş doyumu puanlarında evli öğretmenlerin puan ortalamalarının bekar öğretmenlerinkinden yüksek olduğu bulunmuştur. Sonuçlara göre iş doyumu [$t=-0.238$; $p>0.05$], medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Akarsu, 2016; Çivilidağ, 2011; Çulha, 2017; Kılıç, 2011; Tekin, 2018; Tokatlioğlu, 2016; Özkan, 2017).

Öğretmenlerin iş doyumlarına yönelik hizmet süresi değişkeni açısından algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ilk olarak varyansların homojenliği incelenmiştir. Varyansların homojen olduğunu bulunmuştur (Levene Statistic: 1.142, $f=1.459$, $p>0.05$).

Tablo 9. Öğretmenlerin hizmet süresi Değişkenine Göre, iş doyumu İlişkin Anova Sonuçları

	Hizmet süresi	N	$\bar{X}$	SS	f	p	Anlamlı fark
İş doyumu	A.1-5 yıl	146	3.54	0.69			
	B.6-10 yıl	163	3.42	0.73			
	C.11-15 yıl	146	3.51	0.76			
	D.16.20 yıl	113	3.55	0.79	1.459	0.213	-
	E.21yıl ve üzeri	154	3.61	0.70			
	Toplam	722	3.52	0.73			

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumuna ($f=1.459$; $p>0.05$) ilişkin görüşlerinin hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumlarının hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı gözlenmiştir. Yani öğretmenlerin çalışma süreleriyle iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu ise diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Akarsu, 2016; Çulha, 2017; Ölçüm, 2015; Kılıç, 2014).

Örgütsel Sessizlik İle İlgili Tanımlayıcı Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları bağlamında incelenmiştir. Öncelikle öğretmenlerin örgütsel sessizlik ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

Boyutlar	$\bar{X}$	SS
Sessizlik- ızalasyon	3.16	.94
Sessizlik- yonetici	3.36	.95
Sessizlik- kaynak	2.86	.89
Sessizlik- duygu	3.42	.88
Sessizlik- okul ortam	3.10	.70
Sessizlik genel ortalama	3.18	.69

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğe ilişkin verilen yanıtların genel ortalamasının 3.18 olduğu ve ölçeğin geneline ilişkin standart sapmanın 0.69 olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin bu düzeyde yüksek olmasının öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmedikleri, sorunlarını ortaya koymadıkları ve öğretmenlerin performanslarının olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Örgütsel sessizlik demografik değişkenlere göre, farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için t-testi yapılmış ve aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Örgütsel Sessizlik İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	T	p
Sessizlik- ızalasyon	Kadın	425	3.12	0.91	-1.291	0.1
	Erkek	297	3.21	0.98		
Sessizlik- yonetici	Kadın	425	3.41	0.91	1.80	0.07
	Erkek	297	3.28	1.00		
Sessizlik- kaynak	Kadın	425	2.87	0.89	0.55	0.5
	Erkek	297	2.83	0.89		
Sessizlik- duygu	Kadın	425	3.43	0.88	0.244	0.8
	Erkek	297	3.41	0.88		
Sessizlik- okulortam	Kadın	425	3.09	0.67	-0.175	0.8
	Erkek	297	3.10	0.75		
Sessizlik- ort	Kadın	425	3.19	0.67	0.413	0.6
	Erkek	297	3.17	0.72		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yönetici, kaynak, duygu ve sessizlik ölçeği ortalaması için kadın öğretmenlerin ortalamasının erkek ortalamalardan daha yüksek olduğu diğer taraftan ızalasyon ve ortam alt boyutlarında ise erkek öğretmenlerin ortalamasının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Hesaplanan t testi sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni bağlamında hiç bir alt boyuta ve ölçeğin geneli için anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Yani katılımcıların cinsiyet bağlamında aynı algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgu, öğretmenler arasındaki cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizliğin alt boyutu sessizlik-ızalasyon ve sessizlik-yönetici ve sessizlik-kaynak ve sessizlik-duygu ve sessizlik-okul ortamı ve sessizlik-ort, algılamada farklılık olmadığını şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi uygulanmış ve aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 12. *Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Örgütsel Sessizlik İlişkin t- Testi Sonuçları*

Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Sessizlik-ızalasyon	Bekar	113	3.09	1.02	- 0.863	0.388
	Evli	609	3.17	0.92		
Sessizlik-yönetici	Bekar	113	3.35	1.00	- 0.165	0.869
	Evli	609	3.36	0.94		
Sessizlik-kaynak	Bekar	113	2.89	0.90	0.467	0.641
	Evli	609	2.85	0.89		
Sessizlik-duygu	Bekar	113	3.30	0.87	-1.602	0.110
	Evli	609	3.44	0.87		
Sessizlik-okulortamı	Bekar	113	2.96	0.75	-2.231	0.026*
	Evli	609	3.12	0.69		
Sessizlik-ort	Bekar	113	3.12	0.68	-0.912	0.362
	Evli	609	3.19	0.69		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kaynak alt boyutu hariç, ızalasyon, yönetici, duygu, okul ortam ve ölçeğin geneli için evli olan öğretmenlerin, bekar öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir. Hesaplanan t testi sonuçları; örgütsel sessizliğin alt boyutlarından sessizlik-okul ortamı [$t=-2.231$; $p<0.05$] medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Fakat sessizlik-ızalasyon [$t=-0.863$; $p>0.05$], sessizlik-yönetici [$t=-0.165$; $p>0.05$], sessizlik-kaynak [$t=0.467$; $p>0.05$]

sessizlik-duygu [$t=-1.602$; $p>0.05$] sessizlik-ort [$t=-0.912$; $p>0.05$] medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizliklerine yönelik eğitim durumu değişkenin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır ve sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Elde edilen veriler üzerinde eğitim durumu değişkeni açısından öğretmen algılarının anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için önce varyansların homojenliğine bakılmıştır buna bağlı olarak varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin sessizlik-izalasyon (Levene Statistic: 0.502, $p>0.05$); sessizlik-yonetici (Levene Statistic: 0.326, $p>0.05$); sessizlik-kaynak (Levene Statistic: 0.568, $p>0.05$); sessizlik-duygu (Levene Statistic: 0.316, $p>0.05$); sessizlik-okulortam (Levene Statistic: 2.170, $p>0.05$); sessizlik-ort (Levene Statistic: 0.213, $p>0.05$) alt boyutları ve genel ortalama için ilgili değerleri aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin hizmet süresi değişkeni açısından öğretmen algılarının anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için önce varyansların homojenliğine bakılmıştır buna bağlı olarak varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin sessizlik-izalasyon (Levene Statistic: 0.461, $p>0.05$); sessizlik-yonetici (Levene Statistic: 1.315, $p>0.05$); sessizlik-kaynak (Levene Statistic: 0.252, $p>0.05$); sessizlik-duygu (Levene Statistic: 0.110, $p>0.05$); sessizlik-okulortamı (Levene Statistic: 0.150, $p>0.05$); sessizlik-ort (Levene Statistic: 0.626, $p>0.05$) alt boyutları ve genel ortalama için ilgili değerleri aldığı görülmektedir.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ilişkin görüşleri sessizlik_izalasyon ($F=1.83$; $p>0.05$), sessizlik-yonetici ($F= 0.95$; $p>0.05$), sessizlik_kaynak ($F= 2.17$; $p>0.05$), sessizlik-duygu ($F= 1.84$; $p>0.05$), sessizlik-okulortamı ($F= 0.90$; $p>0.05$), sessizlik-ort ($F= 1.83$; $p>0.05$) hizmet süresi değişkeni bakımından farklılaşmamaktadır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Örgütsel Sessizlik İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Hizmet süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Sessizlik-izalasyon	A.1-5 yıl	146	3.08	0.92	1.83	0.12
	B.6-10 yıl	163	3.29	0.93		
	C.11-15 yıl	146	3.07	0.99		
	D.16.20 yıl	113	3.27	0.90		
	E.21 yıl ve üzeri	154	3.09	0.94		
	Toplam	722	3.16	0.94		
Sessizlik-yonetici	A.1-5 yıl	146	3.44	0.93	0.95	0.43
	B.6-10 yıl	163	3.38	0.99		
	C.11-15 yıl	146	3.24	0.97		
	D.16.20 yıl	113	3.41	0.99		
	E.21 yıl ve üzeri	154	3.34	0.88		
	Toplam	722	3.36	0.95		
Sessizlik-kaynak	A.1-5 yıl	146	2.94	0.91	2.17	0.07
	B.6-10 yıl	163	2.92	0.88		
	C.11-15 yıl	146	2.68	0.94		
	D.16.20 yıl	113	2.92	0.90		
	E.21 yıl ve üzeri	154	2.83	0.83		
	Toplam	722	2.86	0.89		
Sessizlik-duygu	A.1-5 yıl	146	3.36	0.89	1.84	0.11
	B.6-10 yıl	163	3.55	0.86		
	C.11-15 yıl	146	3.34	0.88		
	D.16.20 yıl	113	3.49	0.87		
	E.21 yıl ve üzeri	154	3.35	0.88		
	Toplam	722	3.42	0.88		
Sessizlik-okul ortamı	A.1-5 yıl	146	3.08	0.69	0.90	0.45
	B.6-10 yıl	163	3.13	0.72		
	C.11-15 yıl	146	3.03	0.67		
	D.16.20 yıl	113	3.18	0.72		
	E.21 yıl ve üzeri	154	3.08	0.73		
	Toplam	722	3.10	0.70		
Sessizlik-ort	A.1-5 yıl	146	3.19	0.65	1.83	0.12
	B.6-10 yıl	163	3.25	0.71		
	C.11-15 yıl	146	3.07	0.72		
	D.16.20 yıl	113	3.25	0.70		
	E.21 yıl ve üzeri	154	3.14	0.67		
	Toplam	722	3.18	0.69		

Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve Örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin iş doyumu ve Örgütsel sessizlik Tutumlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	1a	1b	1c	2	2a	2b	2c	2d	2e	3
1.İletişim Becerileri -ort	-										
1a.Anlama-Empati Boyut	.959**	-									
1b.Sosyal Rahatlık Boyut	.929**	.887**	-								
1c.Destekleme Boyut	-.255**	-.481**	-.406**	-							
2.Örgütsel Sessizlik- ort	-.226**	-.290**	-.251**	.334**	-						
2a. Sessizlik- ızalasyon	-.221**	-.274**	-.243**	.293**	.862**	-					
2b. Sessizlik_yonetici	-.084*	-.132**	-.095*	.198**	.812**	.607**	-				
2c. Sessizlik_kaynak	-.208**	-.272**	-.229**	.319**	.820**	.638**	.583**	-			
2d. Sessizlik_duygu	-.184**	-.214**	-.196**	.192**	.737**	.599**	.422**	.505**	-		
2e. Sessizlik_okulortam	-.230**	-.289**	-.272**	.342**	.630**	.461**	.368**	.408**	.437**	-	
3.İş doyumu	.531**	.529**	.511**	-.218**	-.234**	-.237**	-.068	-.232**	-.232**	-.189**	-

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde iletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin anlama-empati boyutuyla ($r=.959$, $p<0.01$) yüksek düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin sosyal rahatlık boyutuyla ($r=.929$, $p<0.01$) yüksek düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin destekleme boyutuyla ($r=-.255$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin örgütsel sessizlik ortalamasıyla ($r=-.226$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin sessizlik ızalasyon ortalamasıyla ($r=-.221$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin sessizlik yönetici ortalamasıyla ($r=-.084$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin sessizlik kaynak ortalamasıyla ($r=-.208$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin sessizlik duygu ortalamasıyla ($r=-.184$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye

sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin sessizlik okul ortam ortalamasıyla ($r=-.230$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. İletişim becerilerinin ortalamasına ilişkin görüşlerin iş doyumu ortalamasıyla ($r=.531$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir.

Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile sosyal rahatlık boyutu görüşleri ($r=.887$, $p<0.01$) yüksek düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile destekleme boyutu görüşleri ($r=-.481$, $p<0.01$) orta düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile örgütsel sessizlik görüşleri ($r=-.290$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile sessizlik ızalasyon görüşleri ($r=-.274$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile sessizlik yönetici görüşleri ($r=-.132$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile sessizlik kaynak görüşleri ($r=-.272$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile sessizlik duygu görüşleri ($r=-.214$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile sessizlik okul ortam görüşleri ($r=-.272$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Anlama empati boyutu ilişkin görüşleri ile iş doyumu görüşleri ($r=.529$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir.

Sosyal rahatlık boyutu ile destek boyutu ($r=-.406$, $p<0.01$) orta düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Sosyal rahatlık boyutu ile örgütsel sessizlik ortalaması ($r=-.251$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Sosyal rahatlık boyutu ortalaması ile sessizlik ızalasyon ($r=-.243$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Sosyal rahatlık boyutu ortalaması ile sessizlik yönetici ($r=-.095$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Sosyal rahatlık boyutu ortalaması ile sessizlik kaynak ($r=-.229$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Sosyal rahatlık boyutu ortalaması ile sessizlik duygu ($r=-.196$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Sosyal rahatlık boyutu ortalaması ile sessizlik okul ortam ($r=-.272$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Sosyal rahatlık boyutu ortalaması ile iş doyumu ($r=.511$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir.

Destekleme boyutu ortalaması ile örgütsel sessizlik ortalaması ($r=.334$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Destek boyutu ortalaması ile sessizlik ızalasyon ($r=.293$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Destek boyutu ortalaması ile sessizlik yönetici ($r=.198$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Destek boyutu ortalaması ile sessizlik kaynak ($r=.319$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Destek boyutu

ortalaması ile sessizlik duygu ($r=.192$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Destek boyutu ortalaması ile sessizlik okul ortam ($r=.342$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Destek boyutu ortalaması ile iş doyumu ($r=-.218$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir.

Örgütsel sessizlik ortalaması ile sessizlik izalasyon ($r=.862$, $p<0.01$) yüksek düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Örgütsel sessizlik ortalaması ile sessizlik yönetici ($r=.812$, $p<0.01$) yüksek düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Örgütsel sessizlik ortalaması ile sessizlik kaynak ($r=.820$, $p<0.01$) yüksek düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Örgütsel sessizlik ortalaması ile sessizlik duygu ($r=.737$, $p<0.01$) yüksek düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Örgütsel sessizlik ortalaması ile sessizlik okul ortam ($r=.630$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Örgütsel sessizlik ortalaması ile iş doyumu ($r=-.234$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir.

Sessizlik izalasyon görüşü ile sessizlik yönetici ($r=.607$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik izalasyon görüşü ile sessizlik kaynak ($r=.638$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik izalasyon görüşü ile sessizlik duygu ($r=.599$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik izalasyon görüşü ile sessizlik okul ortam ($r=.461$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik izalasyon görüşü ile iş doyumu ($r=-.237$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir.

Sessizlik yönetici görüşü ile sessizlik kaynak ($r=.583$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik yönetici görüşü ile sessizlik duygu ($r=.422$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik yönetici görüşü ile okul ortam ($r=.368$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik yönetici görüşü ile iş doyumu ($r=-.068$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir.

Sessizlik kaynak ile sessizlik duygu ($r=.505$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik kaynak ile sessizlik okul ortam ($r=.408$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik kaynak ile iş doyumu ($r=-.232$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir.

Sessizlik duygu ile sessizlik okul ortam ($r=.437$, $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahiptir. Sessizlik duygu ile iş doyumu ($r=-.232$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir. Okul ortam ile iş doyumu ($r=-.189$, $p<0.01$) düşük düzeyde ve negatif ilişkiye sahiptir.

Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Katılımcılara göre müdürlerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 15. *Müdürlerin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.70	.189	-	17.84	.000*	-	-
Anlama-Empati	-.158	.072	-.174	-2.210	.027*	-.290	-.082
Sosyal Rahatlık	.005	.065	.006	.074	.941	-.251	.003
Destekleme	.204	.032	.253	6.379	.000*	.334	.232
R= 0.365 R ² =0.134 F= .891 *p<0.05							

Yukarıdaki tabloya göre iletişim becerilerinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik tutumları arasındaki kısmi ve ikili ilişkiler incelendiği zaman anlama-empati boyutu ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde ve negatif anlamlı bir ilişki ($r = -0.29$) olduğu bununla birlikte örgütsel sessizlik ile sosyal rahatlık arasında negatif yönde ve düşük ($r = -0.251$) düzeyde anlamsız bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile destekleme boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r = 0.334$) anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İletişim becerilerinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik tutumlarının yaklaşık % 13'ünü açıkladığını görülmektedir ($R = 0.365$; $R^2 = 0.130$; $F = 36.891$; $p < 0.05$).

Yukarıdaki tabloya göre iletişim becerileri ölçeğinin anlama-empati ($\beta = -.174$, $p < 0.05$) boyutu katılımcıların örgütsel sessizliği anlamlı, düşük düzeyde ve negatif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Bu ölçeğin destekleme alt boyutunda ise ($\beta = .253$, $p < 0.05$) katılımcıların örgütsel sessizlik tutumlarını anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif yönde yordadığı söylenebilir. Fakat rahatlık alt boyutunun ($\beta = .006$, $p > 0.05$) katılımcıların örgütsel sessizliklerine ilişkin anlamlı bir yordayıcı olmadığı söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına göre t-testinin sonuçlarına bakıldığında katılımcıların örgütsel sessizlik tutumlarını destekleme ve anlama empati anlamlı olarak yordadığı görülmüştür. Regresyon analizine ilişkin örgütsel sessizlik yordanmasındaki regresyonun eşitliği aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Örgütsel sessizlik} = 3.70 + (-.158) \text{ Anlama - Empati} + .204 \text{ Destekleme}$$

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları ile okul müdürlerinin iletişim becerilerini yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analiz sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	4.195	.165	-	25.476	.000*
İletişim beceri	-.274	.044	-.226	-6.215	.000*
R = 0.226 *P<0.05 F= 38.629			R ² =0.051 P= 0.000		

Bu tabloya göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir (R=.226, R²=.051, F=38.629, p<0.05). Yani, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinde ki değişikliğinin % 5 sebebinin okul müdürlerinin iletişim becerileri kaynaklı olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini anlamlı, düşük düzeyde ve negatif yönde yordamaktadır (β = -.226, p<0.05). Yani, okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini düşük düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarını yordamasına ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- İzilasyon Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.548	.260	-	13.66	.000*	-	-
Anlama- Empati	-.198	.099	-.160	-2.00	.045*	-.274	-.075
Sosyal Rahatlık	-.019	.089	-.016	-.20	.836	-.243	-.008
Destekleme	.229	.044	.209	5.20	.000*	.293	.191

R= 0.330 R² = .109 F= 29.267 P=0.000

Yukarıdaki tabloya göre iletişim becerileri alt boyutları ise örgütsel sessizlik- izilasyon arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel sessizlik-izilasyon ve anlama-empati boyutu arasında düşük düzeyde ve negatif anlamlı bir ilişki olduğu (r= -.274) fakat, öteki değişkenler kontrol altına alındığında bu değişkenlerin korelasyonunun (r= -.075) olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik-izilasyon ve sosyal rahatlık boyutu arasında statiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (r=-.243). Diğer taraftan bu değişkenler arasında korelasyon

($r=-.008$) olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik- izilasyon ve destekleme arasında ($r= .293$) anlamlı düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan bu iki değişken arasında korelasyonun ($r=.191$) olduğu tespit edilmiştir.

İletişim becerileri, destekleme ve anlama-empati boyutu ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- izilasyon tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=0.330$; $R^2=0.267$; $p<0.05$). Bu değişkenler örgütsel sessizlik- izilasyon tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 11'ini açıklamaktadır. İletişim becerileri, anlama-empati ($\beta= -.160$, $p<0.05$) boyutu öğretmenlerin örgütsel sessizlik- izilasyon tutumları negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. İletişim becerileri ölçeğinin destekleme ($\beta=.209$, $p<0.05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik - izilasyon tutumlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Ancak, iletişim becerileri ölçeğinin sosyal rahatlık ($\beta=-.016$, $p>0.05$) boyutu diğer iki değişkenlerin kontrol etmesi rağmen, öğretmenlerin örgütsel sessizlik- izilasyon tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı değildir. İletişim becerilerinin alt boyutları anlama empati ve destekleme, örgütsel sessizlik- izilasyon tutumlarını değişkeni anlamlı düzeyde yordadığı söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim beceri alt boyutlarının, örgütsel sessizlik-yönetici boyutunu yordamasına yönelik analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 18. *Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Yönetici Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.184	.272	-	11.714	.000*	-	-
Anlama- Empati	-.155	.103	-.124	-1.503	.133	-.132	-.056
Sosyal rahatlık	.100	.093	.085	1.073	.284	-.095	.040
Destekleme	.191	.046	.173	4.139	.000*	.198	.153

$R= 0.206$ $R^2 = 0.042$ $F= 10.596$ $P= 0.000$

Yukarıdaki tabloya göre iletişim becerileri ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik-yönetici boyutu korelasyonları incelendiği zaman örgütsel sessizlik- yönetici ile anlama-empati arasında düşük düzeyde ve negatif yönde bir ilişkinin varlığı ($r= -.132$) tespit edilmesiyle birlikte, öteki değişkenler kontrol altına alındığında bu değişkenler arasındaki korelasyon ($r= -.056$) olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sessizlik- yönetici ile sosyal rahatlık arasında düşük düzeyde ve negatif yönde ($r=-.095$) ilişkinin varlığı bulunmuştur. Bununla birlikte değişkenler kontrol altına alındığında bu iki değişken arasındaki korelasyon ($r=.040$) olarak hesaplandığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik - yönetici ile destekleme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($r=.198$). Öteki

değişkenler kontrol altına alındığında bu değişkenler arasında korelasyon ($r=.153$) olarak hesaplanmıştır.

Destekleme boyutu değişkeni ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($R=.206$; $R^2=.042$; $F=10.596$; $p<0.05$). Destekleme boyutu değişkenlerinin örgütsel sessizlik- yönetici yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu değişken örgütsel sessizlik- yönetici tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 4'ünü açıklamaktadır.

İletişim becerileri ölçeğinin destekleme ($\beta=.173$, $p<0.05$) boyutu öğretmenlerin örgütsel sessizlik - yönetici tutumlarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordamaktadır. Fakat, iletişim becerileri ölçeğinin sosyal rahatlık ($\beta=.085$, $p>0.05$) ve anlama empati ($\beta=-.124$, $p>0.05$) boyutları, öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı değildir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik-yönetici tutumu destekleme değişkeni anlamlı düzeyde yordadığı söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim beceri alt boyutlarının, örgütsel sessizlik – kaynak boyutunu yordamasına ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 19. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Kaynak Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.049	.245	-	12.449	.000	-	-
Anlama-Empati	-.216	.093	-.184	-2.323	.020	-.272	-.086
Sosyal rahatlık	.036	.084	.033	.430	.667	-.229	.016
Destekleme	.253	.042	.244	6.093	.000	.319	.222
R= 0.347	R ² =0.120	F=32.68	P=0.00				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde anlama-empati boyutu ile örgütsel sessizlik- kaynak arasında düşük düzeyde ve negatif anlamlı bir ilişkinin ($r= -.272$) bununla birlikte iki değişken arasındaki korelasyonun ($r= -.086$) olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik- kaynak ile sosyal rahatlık boyutu arasında düşük ve negatif yönde ($r=-.229$) anlamlı bir ilişki tespit görülmektedir. İki değişken arasındaki korelasyon ise ($r=.016$) olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik- kaynak ile destekleme boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=-.319$) anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki korelasyonun ($r=-.222$) olarak hesaplanmıştır.

Anlama-empati ve destekleme boyutu değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumları anlamlıdır ($R=.347$; $R^2=.120$; $F=32.684$; $p<0.05$). Anlama-empati ve

destekleme boyutu değişkenlerinin örgütsel sessizlik- kaynak yordaması anlamlıdır. Bu değişkenler örgütsel sessizlik- kaynak tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 12'ini açıklamaktadır. iletişim becerileri ölçeğinin anlama-empati boyutu ($\beta = -.184$, $p < 0.05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumlarını anlamlı ve negatif yönde yordadığı söylenebilir.

İletişim becerileri ölçeğinin destekleme alt boyutu katılımcıların örgütsel sessizlik - kaynak alt boyutlarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta = .244$, $p < 0.05$). iletişim becerileri ölçeğinin sosyal rahatlık alt boyutu ($\beta = .033$, $p > 0.05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı söylenebilir. Bunun dışında Anlama empati ve destekleme değişkenleri, örgütsel sessizlik- kaynak tutumlarını anlamlı düzeyde yordadığı söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim beceri alt boyutlarının, örgütsel sessizlik – duygu boyutunu yordamasına ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 20. *Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.911	.249	-	15.716	.000	-	-
Anlama- Empati	-.139	.094	-.121	-1.473	.141	-.214	-.055
Sosyal rahatlık	-.045	.086	-.041	-.527	.599	-.196	-.020
Destekleme	.120	.042	.118	2.838	.005	.192	.105

R= 0.238 R² = 0.057 F= 14.346 P= 0.000

Yukarıdaki tabloya göre iletişim becerileri ölçeğinin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumları ile anlama empati, sosyal rahatlık, destekleme boyutları arasındaki korelasyonlara bakıldığında, örgütsel sessizlik- duygu ile anlama-empati boyutu arasında düşük düzeyde, anlamlı ve negatif bir ilişkinin ($r = -.214$) varlığı tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki korelasyon ($r = -.055$) olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik- duygu ile sosyal rahatlık boyutu arasında düşük düzeyde ve negatif yönde ($r = -.196$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu değişkenler arasındaki korelasyon ($r = -.020$) olduğu bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile destekleme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde ($r = .192$) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Fakat, değişkenler kontrol edildiğinde ise bu değişkenlerin korelasyonu ($r = .105$) olduğu anlamına gelir.

Destekleme boyutu ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu değişkenleri tutumları anlamlıdır ($R=.238$; $R^2=.057$; $F=14.346$; $p<0.05$). Destekleme boyutu değişkenlerinin örgütsel sessizlik- duygu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve destekleme değişkeni örgütsel sessizlik- duygu tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 6'ını açıklamaktadır. İletişim becerileri ölçeğinin destekleme ($\beta= .118$, $p<0.05$) boyutu öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumlarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı bulunmuştur. İletişim becerileri ölçeğinin anlama empati ($\beta= -.121$, $p>0.05$) ve sosyal rahatlık ($\beta= -.041$, $p>0.05$) boyutu diğer değişkeni kontrol etmesi rağmen, öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı değildir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumlarını destekleme değişkeni anlamlı olarak yordadığı gözlemlenmiştir.

Okul müdürlerinin iletişim beceri boyutlarının, örgütsel sessizlik-okul ortamı boyutunu yordamasına ilişkin analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Okul Ortamı Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.262	.192	-	17.021	.000	-	-
Anlama- Empati	-.066	.073	-.071	-.906	.365	-.289	-.034
Sosyal rahatlık	-.089	.066	-.101	-1.345	.179	-.272	-.050
Destekleme	.219	.033	.267	6.739	.000	.342	.244

$R= 0.737$ $R^2 = 0.139$ $F= 38.65$ $P= 0.000$

İletişim becerileri ölçeğinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumları ile sosyal rahatlık, anlama empati, destekleme boyutları arasındaki korelasyonları incelendiğinde, örgütsel sessizlik- okul ortamı ile anlama-empati boyutu arasında düşük düzeyde ve negatif anlamlı bir ilişki ($r= -.289$) olduğu bulunmamıştır. Bu değişkenler arasındaki korelasyonun ($r= -.034$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik- okul ortamı ile sosyal rahatlık boyutu arasında düşük ve negatif anlamlı yönde ($r=-.272$) düzeyde ilişki olduğu bulunmamıştır. Fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-.050$) olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik- okul ortamı ile destekleme boyutu arasında anlamlı orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=.342$) bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=.244$) olarak hesaplandığı görülmüştür.

Destekleme boyutu değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumları anlamlı olduğu söylenebilir ($R=.737$; $R^2=.139$; $F=38.653$; $p<0.05$). Destekleme boyutu değişkeni örgütsel sessizlik- okul ortamı yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve destekleme değişkeni örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 14'ü açıklamaktadır. İletişim becerileri ölçeğinin destekleme boyutu ($\beta= .267$, $p<0.05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumlarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı söylenebilir. İletişim becerileri ölçeğinin anlama empati ($\beta= -.071$, $p>0.05$) ve sosyal rahatlık ($\beta= -.101$, $p>0.05$) boyutu diğer değişkeni kontrol etmesi rağmen, öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı değildir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumlarını destekleme değişkeni anlamlı olarak yordamaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel ile sessizlik – izilasyon iletişim becerilerine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- İzilasyon Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	4.508	.224	-	20.159	.000*
İletişim becerileri	-.365	.060	-.221	-6.086	.000*

$R= 0.221$ $R^2= 0.049$ $F= 37.034$ $P= 0.000$

Katılımcılara göre okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- izilasyon tutumları için anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir ($R=-.221$, $R^2=.049$, $F=37.034$, $p<0.05$). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- izilasyon tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 5'ini açıkladığını görülmektedir. Okul müdürleri iletişim becerileri ($\beta= -.221$, $p<0.05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Yani, okul müdürlerin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- izilasyon düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir. Aşağıdaki tabloda öğretmenlerin örgütsel sessizlik – yönetici tutumlarını ile okul müdürlerinin iletişim becerileri yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Yönetici Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3.881	.231	-	16.827	.000*
İletişim becerileri	-.140	.062	-.084	-2.263	.000*
R= 0.084 R ² = .007 F= 5.119 P = 0.000					

Yukarıdaki tabloda okul müdürleri iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik-yönetici tutumlarının anlamlı olarak bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R=.084, R²=.007, F=5.119, p<0.05). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik-yönetici tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 0.7'sini açıkladığını görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin (β = -.084, p<0.05) öğretmenlerinin örgütsel sessizlik-yönetici tutumlarını anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Okul müdürlerin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici çok düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik-yönetici tutumlarını etkilediği fakat bu etkinin çok düşük olduğu söylenebilir. Aşağıdaki tabloda öğretmenlerin örgütsel sessizlik – kaynak tutumları ile okul müdürlerinin iletişim becerileri yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyona ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Kaynak Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	4.061	.213	-	19.078	.000*
İletişim becerileri	-.326	.057	-.208	5.706	.000*
R= 0.208 R ² = 0.043 F= 32.555 P = 0.000					

Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumlarının anlamlı bir yordayıcısıdır (R=. 208, R²=.043, F=32.555, p<0.05). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 4'unu açıkladığını görülmektedir. Okul müdürleri iletişim becerileri (β = -.208 , p<0.05) öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumları anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı gözlenmektedir. Okul müdürlerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik-kaynak tutumlarını etkilediği söylenebilir.

Tablo 25. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Duygu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	4.467	.210	-	21.284	.000*
İletişim becerileri	-.283	.056	-.184	-5.026	.000*

R= 0.184 R²= 0.034 F= 25.266 P = 0.000

Yukarıdaki tabloya göre okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumlarının anlamlı bir yordayıcısıdır (R=.184, R²=.034, F=25.266, p<0.05). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 3'ünü açıkladığını görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin (β = -.184, p<0.05) öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygularını anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Okul müdürlerin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 26. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ortalama İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik- Okul Ortamı Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	4.151	.167	-	24.785	.000*
İletişim becerileri	-.284	.045	-.230	-6.333	.000*

R= 0.230 R²= 0.053 F= 40.109 P = 0.000

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik - okul ortamı tutumlarının anlamlı olarak yordayıcısı olabilir (R=.230, R²=.053, F=40.109, p<0.05). Yani, Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 5'ini açıkladığını görülmektedir Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin (β = -.230, p<0.05) öğretmenleri örgütsel sessizlik - okul ortamı tutumları anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamını düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir. Okul müdürleri iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik-okul ortamı tutumlarını etkilemektedir.

Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Regrasyon analiz sonuçlarına göre; iletişim becerileri alt boyutlarını ile iş doyumu yordamasına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir. İlk olarak iletişim beceri alt boyutlarının, iş doyumu yordamasına ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 27. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin İş Doyumu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.288	.181	-	7.129	.000	-	-
Anlama- Empati	.367	.069	.381	5.354	.000	.529	.196
Sosyal rahatlık	.173	.062	.190	2.781	.006	.511	.103
Destekleme	.036	.031	.042	1.166	.244	-.218	.043

R= 0.538 R² = 0.289 F= 97.385 P = 0.000

Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile iletişim becerileri ölçeğinin, destekleme boyutları, sosyal rahatlık ve anlama empati arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, iş doyumu ile anlama-empati boyutu arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r = .529$) vardır. Fakat değişkenler kontrol altına alındığında bunlar arasında korelasyon $r = .196$ olarak bulunmuştur. İş doyumu ile sosyal rahatlık boyutu arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif ($r = .511$) ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki korelasyonun $r = .103$ olarak hesaplanmıştır. Destekleme boyutu ile iş doyumu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ($r = -.218$) ilişkinin olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile sosyal rahatlık boyutu ve anlama-empati değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=0.538$; $R^2=0.289$; $F=97.385$; $p<0.05$). Sosyal rahatlık ve anlama-empati değişkenleri iş doyumu yordamasının anlamlı olduğu söylenebilir. Bu değişkenler iş doyumu tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 29'unu açıkladığı söylenebilir. İletişim becerileri ölçeğinin anlama empati ($\beta=.381$, $p<0.05$) boyutunu öğretmenlerin iş doyumu tutumlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. İletişim becerileri ölçeğinin sosyal rahatlık alt boyutu ($\beta=.190$, $p<0.05$) ile öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı söylenebilir. Fakat, iletişim becerileri ölçeğinin destekleme boyutu ($\beta=.042$, $p>0.05$) öğretmenlerin iş doyumu tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Regrasyon analizi sonuçlarına göre iş doyumu yordanmasına ilişkin regrasyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İş doyumu} = 1.288 + 0.367\text{Anlama Empati} + 0.173\text{ Sosyal rahatlık}$$

Öğretmenlerin iş doyumu tutumlarının okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 28. *Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumu tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1.016	.151	-	6.715	.000*
İletişim beceri	.682	.041	.531	16.806	.000*

R= 0.531 R²= 0.282 F= 282.445 P= 0.000

Yukarıdaki tabloya göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı yordayıcısıdır (R=.531, R²=.282, F=282.445, p<0.05). Buna bağlı olarak, öğretmenlerin iş doyumu tutumlarına yönelik varyansın % 28'ini okul müdürlerinin iletişim becerilerini açıkladığı söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri (β = .531, p<0.05) öğretmenlerin iş doyumu tutumlarını anlamlı ve orta düzeyde ve pozitif yönde yordadığı söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerini öğretmenlerin iş doyumlarını orta düzeyde ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Yani, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş doyumu tutumlarını etkilediği söylenebilir.

Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 29. *Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3.967	.124	-	32.087	.000*
İş doyumu	-.222	.034	-.234	-6.472	.000*

R=0.234 R²= 0.055 F= 41.882 P= 0.000

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin iş doyumu ile örgütsel sessizlik tutumlarının anlamlı olarak yordadığı söylenebilir (R=0.234, R²=0.055, F=41.882, p<0.05). İş doyumu tutumuna ilişkin varyansın % 5.5'ini öğretmenlerin sessizlik ile açıkladığı söylenebilir. Öğretmenlerin iş doyumu (β = -.234, p<0.05) öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını anlamlı, düşük düzeyde ve negative yönde yordadığı söylenebilir.

Tablo 30. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-İzilasyon Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	4.239	.168	-	25.289	.000*
İş doyumunu	-.305	.047	-.237	-6.553	.000*

R=0.237 R² = 0.056 F= 42.946 P= 0.000

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcılara göre iş doyumunu ile örgütsel sessizlik-izilasyon tutumlarına anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir (R=0.237, R²=0.056, F=42.946, p<0.05). Yani, öğretmenlerin iş doyumunu tutumları varyansın yaklaşık % 6'sını açıkladığı söylenebilir. Öğretmenlerin iş doyumunun (β = -.237, p<0.05) örgütsel sessizlik-izilasyon tutumlarını anlamlı düzeyde ve negative yönde yordadığı söylenebilir. Bu bulguya göre, iş doyumunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik - izilasyonu düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 31. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-Yönetici Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3.566	0.123	-	29.032	.000*
İş doyumunu	-0.301	0.034	-0.034	-0.899	0.361

R=0.033 R² = 0.001 F= 0.808 P> 0.05

*P<0.05

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin iş doyumunu ile örgütsel sessizlik-yönetici tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir (R=0.033, R²=0.001, F=0.808, p>0.05). Öğretmenlerin iş doyumunu (β = -0.034, p>0.05) ile örgütsel sessizlik-yönetici tutumlarını negative yönde yordamamaktadır. Regresyon katsayısı anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde, iş doyumunun öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını anlamlı düzeyde yordadığı söylenmez. Buna göre, iş doyumunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici tutumlarını etkilemediğini söylemek mümkündür.

Tablo 32. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-Kaynak Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3.860	.159	-	24.236	.000*
İş doyumunu	-.283	.044	-.232	-6.408	.000*

R=0.232 R² = 0.054 F= 41.063 P= 0.000

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumu ile örgütsel sessizlik-kaynak tutumlarının anlamlı yordayıcısı olduğu söylenebilir ($R=0.232$, $R^2=0.054$, $F=41.063$, $p<0.05$). Yani, öğretmenin iş doyumu tutumuyla ilişkili varyansın % 5.4'ünü öğretmenlerin sessizlik ile açıklandığı söylenebilir. Öğretmenlerin iş doyumu ($\beta = -.232$, $p<0.05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik - kaynak tutumlarını anlamlı, düşük düzeyde ve negative yönde yordadığı söylenebilir. İş doyumu öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynağın düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 33. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik-Duygu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	4.402	.156	-	28.165	.000*
İş doyumu	-.277	.043	-.232	-6.388	.000*
$R=0.232$ $R^2 = 0.054$ $F= 40.808$ $P= 0.000$					

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel sessizlik- duygu tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmektedir ($R=0.232$, $R^2=0.054$, $F=40.808$, $p<0.05$). İş doyumu tutumu ise toplam varyansın % 5.4'ünü öğretmenlerin sessizlik açıklandığı söylenebilir. Öğretmenlerin iş doyumu ($\beta = -.232$, $p<0.05$) örgütsel sessizlik-duygu tutumlarını anlamlı, düzeyde düzeyde ve negative yönde yordadığı söylenebilir. İş doyumu öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygusunu düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 34. Öğretmen Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Sessizlik- Okul Ortamı Tutumlarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3.745	.127	-	29.454	.000*
İş doyumu	-.182	.035	-.189	-5.160	.000*
$R=0.189$ $R^2 = 0.036$ $F= 26.629$ $P= 0.000$					

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumunun örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=0.189$, $R^2=0.036$, $F=26.629$, $p<0.05$). Öğretmenlerin iş doyumu tutumları varyansın yaklaşık % 4'ünü öğretmenlerin sessizliklerini açıklamaktadır. İş doyumu ($\beta = -.189$, $p<0.05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumlarını anlamlı, düşük düzeyde ve negative yönde yordadığı söylenebilir. İş doyumu öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamını düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Alt Boyutları İle Öğretmenlerin örgütsel sessizlik Tutumlarının Birlikte, Öğretmenlerin iş doyumu Tutumlarını Yordamasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Katılımcılara göre iletişim becerilerinin boyutlarıyla örgütsel sessizlik tutumu, iş doyumu tutumlarının yordamasına regresyon analiz sonucu aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 35. *İletişim Becerileri Alt Boyutları İle İş Doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik- İzilasyon Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları*

Model	Yordayıcı	B	Standart Hata	β	t	ΔR^2
1	Sabit	3.548	.260	-	13.660	0.109*
	Anlama- Empati	-.198	.099	-.160*	-2.005	
	Sosyal rahatlık	-.019	.089	-.016	-.207	
	destekleme	.229	.044	.209*	5.205	
2	Sabit	3.779	.267	-	14.158	0.123*
	Anlama- Empati	-.132	.100	-.107	-1.323	
	Sosyal rahatlık	.012	.089	.011	.139	
	destekleme	.236	.044	.215*	5.383	
	İş doyumu	-.179	.053	-.139*	-3.356	

*p<0.01 **p<0.05 **Model 1(örgütsel sessizlik- izilasyon):** R=0.330, R²=0.109, F=29.267 **Model 2 (iş doyumu):** R=0.350, R²=0.123, F=25.080,

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ilk model için iletişim becerilerinin boyutları anlama-empati,sosyal rahatlık ve destekleme olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler örgütsel sessizlik-izilasyon değişkenine ilişkin varyansın yaklaşık % 11'ini açıkladığı söylenebilir. İş doyumu ise ikinci modelde ele alınmıştır. Anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenleri kontrol altına alındığında iş doyumu değişkeninin örgütsel sessizlik- izilasyon değişkeninde toplam varyansın % 12'sini açıkladığı söylenebilir. Böylece açıklanan toplam varyans% 23'e yükselmiştir. İş doyumu ile örgütsel sessizlik-izilasyon arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre iş doyumu arttıkça örgütsel sessizlik tutumu azalmaktadır. Bulgulara göre; okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik -izilasyon tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 23'ünü açıklamaktadır.

Tablo 36. İletişim Becerileri Alt Boyutları İle İş Doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-Yönetici Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Yordayıcı	B	Standart Hata	β	t	ΔR^2
1	Sabit	3.184	.272	-	11.714	0.042*
	Anlama- Empati	-.155	.103	-.124	-1.503	
	Sosyal rahatlık	.100	.093	.085	1.073	
	destekleme	.191	.046	.173*	4.139	
2	Sabit	3.202	.281	-	11.379	0.042*
	Anlama- Empati	-.150	.105	-.120	-1.422	
	Sosyal rahatlık	.103	.094	.087	1.093	
	Destekleme	.191	.046	.173*	4.143	
	İş doyumunu	-.014	.056	-.011	-.257	

*p<0.01 **p<0.05 **Model 1(örgütsel sessizlik- yönetici):** R=0.206, R²=0. 042, F=10.596 **Model 2 (iş doyumunu):** R=0.206, R²=0.042 F=7.953

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ilk model iletişim becerilerinin boyutları anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenleri ele alınmıştır. Bu değişkenler örgütsel sessizlik- yönetici değişkeniyle ilişkili olarak varyansın % 4'ünü açıkladığı söylenebilir. İş doyumunu ise ikinci modelde ele alınmıştır. Anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenleri kontrol altına alındığında iş doyumunu değişkeninin örgütsel sessizlik- yönetici değişkeninde toplam varyansın % 4'ünü açıkladığı görülmektedir. Böylece açıklanan toplam varyans % 8'e yükselmiştir. İş doyumunu ile örgütsel sessizlik- yönetici arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre iş doyumunu arttıkça örgütsel sessizlik- yönetici tutumu azalmaktadır. Bulgulara göre; okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 8'ini açıklamaktadır.

Tablo 37. İletişim Becerileri Alt Boyutları İle iş doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-Kaynak Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Yordayıcı	B	Standart Hata	β	t	ΔR^2
1	Sabit	3.049	.245	-	12.449	0.120*
	Anlama- Empati	-.216	.093	-.184*	-2.323	
	Sosyal rahatlık	.036	.084	.033	.430	
	destekleme	.253	.042	.244*	6.093	
2	Sabit	3.267	.252	-	12.981	0.134*
	Anlama- Empati	-.154	.094	-.131	-1.635	
	Sosyal rahatlık	.065	.084	.059	.778	
	Destekleme	.259	.041	.249*	6.276	
	İş doyumu	-.169	.050	-.139*	-3.362	

*p<0.01 **p<0.05 **Model 1(örgütsel sessizlik- kaynak):** R=0.347, R²=0.120, F=32.684 **Model 2 (iş doyumu):** R=0.336, R²=0.134, F=27.690

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ilk model iletişim becerilerinin boyutları anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenleri ele alınmıştır. Bu değişkenler örgütsel sessizlik- kaynak değişkeniyle ilişkili olarak varyansın % 12'ini açıkladığı söylenebilir. Destekleme ile örgütsel sessizlik- kaynak boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. İş doyumu ise ikinci modelde ele alınmıştır. Anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenleri kontrol altına alındığında iş doyumu değişkeninin örgütsel sessizlik- kaynak değişkeninde toplam varyansın % 13'ünü açıkladığını söylenebilir. Böylece açıklanan toplam varyans %25'e yükselmiştir. İş doyumu ile örgütsel sessizlik-kaynak arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Buna göre iş doyumu arttıkça örgütsel sessizlik- kaynak tutumu azalmaktadır. Bulgulara göre; okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 25'ini açıklamaktadır.

Tablo 38. İletişim Becerileri Alt Boyutları İle iş doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-Duygu Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Yordayıcı	B	Standart Hata	β	t	ΔR^2
1	Sabit	3.911	.249	-	15.716	0.057*
	Anlama- Empati	-.139	.094	-.121	-1.473	
	Sosyal rahatlık	-.045	.086	-.041	-.527	
	destekleme	.120	.042	.118*	2.838	
2	Sabit	4.173	.255	-	16.373	0.077*
	Anlama- Empati	-.064	.095	-.056	-.676	
	Sosyal rahatlık	-.010	.085	-.009	-.116	
	destekleme	.127	.042	.125*	3.039	
	İş doyumu	-.204	.051	-.170*	-3.999	

*p<0.01 **p<0.05 **Model 1(örgütsel sessizlik- duygu):** R=0.238, R²=0.057, F=14.346 **Model 2 (iş doyumu):** R=0.228 R²=0.077, F=14.981

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ilk model iletişim becerilerinin boyutları anlama-empati,sosyal rahatlık ve destekleme değişkenleri ele alınmıştır. Bu değişkenler örgütsel sessizlik- duygu değişkenine ilişkin varyansın % 6'sını açıkladığı söylenebilir. İletişim becerilerinin destekleme boyutu ile örgütsel sessizlik- duygu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. İş doyumu ise ikinci modelde ele alınmıştır. Anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenler kontrol altına alındığında, iş doyumu değişkeninin örgütsel sessizlik- duygu değişkeninde toplam varyans % 8'ini açıkladığını söylenebilir. Böylece açıklanan toplam varyans%14'de yükselmiştir. İş doyumu ile örgütsel sessizlik-duygu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre iş doyumu arttıkça örgütsel sessizlik- duygu tutumu azalmaktadır. Bulgulara göre; okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık %14 unu açıklamaktadır.

Tablo 39. *İletişim Becerileri Alt Boyutları İle iş doyumu Tutumlarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik-Okul Ortamı Tutumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları*

Model	Yordayıcı	B	Standart Hata	β	t	R ²
1	Sabit	3.370	.189	-	17.848	0.134*
	Anlama- Empati	-.158	.072	-.174	-2.210	
	Sosyal rahatlık	.005	.065	.006	.074	
	destekleme	.204	.032	.253	6.379	
2	Sabit	3.525	.194	-	18.149	0.145*
	Anlama- Empati	-.114	.073	-.125*	-1.572	
	Sosyal rahatlık	.026	.065	.030	.394	
	destekleme	.209	.032	.258*	6.546	
	İş doyumu	-.120	.039	-.127*	-3.101	

*p<0.01 **p<0.05 **Model 1 (örgütsel sessizlik- ort):** R=0.365, R²=0.134, F=36.891 **Model 2 (iş doyumu):** R=0.330, R²=0.145, F=30.404,

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ilk model iletişim becerilerinin boyutları anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenleri ele alınmıştır. Bu değişkenler örgütsel sessizlik- okul ortamı değişkeniyle ilgili varyansın % 13'ü açıkladığı görülmektedir. İletişim becerilerinin destekleme boyutu ile örgütsel sessizlik- okul ortamı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. İş doyumu ise ikinci modelde ele alınmıştır. Anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenler kontrol altına alındığında, iş doyumu değişkeninin örgütsel sessizlik- okul ortamı değişkeninde toplam varyans % 14'dü katkı sağlamaktadır. Böylece açıklanan toplam varyans%27'e yükselmiştir. İş doyumu ile Örgütsel sessizlik-okul ortamı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre iş doyumu arttıkça örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumu azalmaktadır. Bulgulara göre; okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık %27' sini açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğr

etmenlerin örgütsel sessizlik ve iş doyumu tutumlarının ne düzeyde olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olup olmadığı; bunların cinsiyet, medeni durum ve hizmet süresi değişkenleri açısından fark oluşturup oluşturmadığı ilgili literatüre kapsamında tartışılıp yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

Sonuçlar

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin sonuçlar.

Araştırma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri en yüksek düzeyde “anamlı – empati” boyutunda algılanmıştır. Bunu, “sosyal rahatlık” boyutu takip etmektedir. En düşük düzeyde ise “destekleme” boyutunda algılanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin sosyal rahatlık, anlama-empati, destekleme boyutu ve alt boyutlar toplamına ilişkin iletişim beceri düzeyleri öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmıştır. Yani katılımcıların algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar Topluer (2008)’in araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin (alt boyutlar ortalaması) öğretmen görüşleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ortalamaları incelinde kadın öğretmenlerden elde edilen ortalamaların erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Ahançıyan & Monidari, 2004; Uzun & Ayık, 2016; Özgan, Celik & Bozbayındır, 2010; Şimşek & Altinkurt, 2009; Çınar, 2010; Korkut, 2005; Kara & Raisi., 2016).

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine (alt boyutlar ortalaması) ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin medeni durum göre anlamlı fark bulunmamaktadır. Medeni durum değişkeni ve iletişim becerileri alt boyutlar ortalaması arasında anlamlı bir farklılık

olmamasına rağmen bekarların ortalamasının evlilerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu araştırmaya benzer olarak yapılan başka bir araştırmada medeni durum değişkeni bağlamında değerlendirildiğinde iletişim becerilerinin ölçeğin tamamının ortalaması için anlamlı farklılık bulunmamıştır (Bulut, 2004). Bu araştırmadan farklı olarak katılımcıların medeni durumlarında, yöneticilerin iletişim becerilerini algılamak, empatik dinleme becerisi, güven verme becerisi ve geribildirimde bulunma becerisi alt boyutları bağlamında anlamlı farklılık oluşturduğu ortaya konulmuştur (Tomaç, 2009).

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine (alt boyutlar ortalaması) ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin hizmet süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmanın “okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri anlama-empati, sosyal rahatlık, ve destekleme puanlarında hizmet süresi değişkeni bakımından farklılaşmamaktadır” bulgusu; hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılık olmadığı sonucuna ulaşan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Çetinkanat, 1998; Cesur, 2009; Çelik, 2007; Şahin, 2007).

Öğretmenlerin iş doyumu tutumlarına ilişkin sonuçlar.

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre iş doyumuna ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Cinsiyet değişkenine bağlamında bu bulgu ile Ghasemi ve Rajabi Guilan ve Reshadat ve Ahmediyan (2014), Çetinkaya (2017), Can (2006), Taşdan (2008) ve Yelboğa (2007)’nın yaptığı araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bir başka sonuç ise medeni durum ve hizmet değişkeni ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmamasıdır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular diğer bir çok araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Afşani, Tevekolizadeh Ravi, Soheili & Janatifar, 2015; Tokatlioğlu, 2016; Çivilidağ, 2011; Ebrahimi Ghavam, 2011; Tekin, 2018).

Bu araştırma sonucunda elde edilen bir başka sonuç ise hizmet süresi değişkenleri açısından da anlamlı bir fark olmamasıdır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular diğer bir çok araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Akarsu, 2016; Çulha, 2017, Ölçüm, 2015; Şamsi Pour Atashi & Zamani, 2011; Kılıç, 2014). Bu araştırma sonuçlarıyla örtüşen başka bir araştırmada Bilir (2007) öğretmenlerin görüşlerine göre cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarına ilişkin sonuçlar.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta düzeyinde bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarında en yüksek ortalama sessizlik yönetici alt boyutundayken, en düşük olanı ise sessizlik kaynak alt boyutunda olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sessizlik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgu diğer araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Neveye Ibrahim & Yousefi, 2015; Amir Khani & Aghababaei Kalesi, 2017; Rahmani & Saki, 2017; Bahadır & Certel, 2016) .

Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bunun dışında örgütsel sessizlik ortalaması ve diğer alt boyutlarıyla medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmanın bu sonuçları diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Aktaş (2015; Aydın, 2016; Selevati, & YarAhmadi, & Seyid Haşemi, 2014).

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre öğretmenlerin hizmet süresi, örgütsel sessizliğe ilişkin farklılaşmaktadır. Bu araştırmanın sonucu diğer araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Sarioğlu, 2013; Uçar (2017; Kashi, & Kabi, 2019; Dal, 2017; Doğan, 2017; Kahveci, & Demirtaş, 2013).

Müdürlerin iletişim becerileri tutumları ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar.

Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine (alt boyutlar ortalaması) ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumu tutumları da orta düzeyde artacaktır. Ayrıca; öğretmenlerin okul müdürlerinin anlama-empati ve sosyal rahatlık alt boyutu iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin anlama-empati ve sosyal rahatlık boyutuna ilişkin iletişim beceri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumu tutumları da orta düzeyde artacaktır. Ancak destekleme boyutuna ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta müdürlerin iletişim beceri-destekleme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin öğretmenlerin iş doyumu tutumları da orta düzeyde azalmaktadır. Araştırmanın bu bulguları, okul müdürlerin iletişim ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulan diğer araştırma bulgularıyla

benzerlikler göstermektedir (Teymourian & Dolatshah ve Malekshahi, 2017; Bigleri Taleghani ve arkadaşlar., 2018; Nowruzi ve Sadeghi Kia, 2018; Kiliç & Saygili, 2019; Khodabakhshian, 2014; Farazandeh Khalidi, 2012; Aydın & Tükel, 2016; Amiri, Kohestani & Ahençyan, 2008).

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine (alt boyutlar ortalaması) ilişkin görüşleri ile örgütsel sessizlik tutumları (alt boyutlar ortalaması) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları da azalmaktadır.

Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin anlama-empati ve sosyal rahatlık alt boyutu iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile örgütsel sessizlik tutumları (alt boyutlar ortalaması) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme alt boyutu iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile örgütsel sessizlik tutumları (alt boyutlar ortalaması) arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin destekleme iletişim beceri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik (alt boyutlar ortalaması) tutumları da artıracaktır.

Destekleme boyutu ve anlama-empati değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik-izilasyon tutumları anlamlı bir ilişki vermektedir. Bu değişkenler örgütsel sessizlik-izilasyon tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 11'ini açıklamaktadır. Katılımcılara göre okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik-izilasyon tutumları için anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik-izilasyon tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 5'ini açıkladığı görülmektedir. Okul müdürleri iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik-izilasyon tutumlarını anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Başka bir deyişle okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin sessizlik-izilasyon tutumları azalmaktadır.

Destekleme boyutu değişkeni ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik-yönetici tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Destekleme boyutu değişkenlerinin örgütsel sessizlik-yönetici yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu değişken örgütsel sessizlik-yönetici tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 4'unu

açıklamaktadır. Okul müdürleri iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici tutumlarının anlamlı olarak bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 0.7'sini açıkladığını görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerinin örgütsel sessizlik- yönetici tutumlarını anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Başka bir değişle okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin sessizlik-yönetici tutumları azalmaktadır.

Anlama-empati ve destekleme boyutu değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik-kaynak tutumları anlamlı olduğu görülmektedir. Anlama-empati ve destekleme boyutu değişkenlerinin örgütsel sessizlik- kaynak yordaması anlamlıdır. Bu değişkenler örgütsel sessizlik- kaynak tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 12'ini açıklamaktadır. İletişim becerileri ölçeğinin anlama-empati boyutu öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumlarını anlamlı ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumlarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 4'unu açıkladığı görülmektedir. Okul müdürleri iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumlarını anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı gözlenmektedir. Başka bir değişle okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin sessizlik-kaynak tutumları azalmaktadır.

Destekleme boyutu ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu değişkenleri tutumları anlamlıdır. Destekleme boyutu değişkenlerinin örgütsel sessizlik- duygu boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve destekleme değişkeni örgütsel sessizlik-duygu tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 6'ını açıklamaktadır. İletişim becerileri ölçeğinin destekleme boyutu öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumlarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı bulunmuştur. Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumlarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygu tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 3'unu açıkladığını görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik- duygularını anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Başka bir değişle okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin sessizlik-duyguları tutumları azalmaktadır.

Destekleme boyutu değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumları anlamlı olduğu söylenebilir. Destekleme boyutu değişkeni örgütsel sessizlik- okul ortamı yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve destekleme değişkeni

örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 14'ü açıklamaktadır. İletişim becerileri ölçeğinin destekleme boyutu öğretmenlerin örgütsel sessizlik-okul ortamı tutumlarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı söylenebilir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel sessizlik-okul ortamı tutumlarının anlamlı olarak yordayıcısıdır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 5'ini açıkladığını görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik - okul ortamı tutumlarını anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı söylenebilir. Başka bir değişle okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin sessizlik-okul ortamı tutumları azalmaktadır. Araştırmanın bu bulguları, iletişim ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulan diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Moghaddasi, 2016; Sarapalou, 2016; Hanifi, 2015; Tusi, 2016; Uzman, 2019; Durnali, Akbaşlı, & Diş, 2020; Mogeddesi, 2016).

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş doyumu tutumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar.

Araştırma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri (tüm boyutlar genel ortalaması) öğretmenlerin iş doyumu tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri (tüm boyutlar genel ortalaması) öğretmenlerin iş doyumu tutumuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 28'i açıklamaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin iş doyumu tutumlarını pozitif yönde ve orta düzeyde yordamaktadır.

Okul müdürlerinin anlama-empati ve sosyal rahatlık iletişim becerilerinin değişkenleri ile öğretmenlerin iş doyumu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu iki değişken birlikte iş doyumu tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 29'unu açıklamaktadır. Ayrıca iletişim becerileri ölçeğinin anlama empati ve sosyal rahatlık boyutları öğretmenlerin iş doyumu tutumlarını pozitif yönde yordamaktadır. Ancak, iletişim becerileri ölçeğinin destekleme boyutu, öğretmenlerin iş doyumu tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı değildir. Başka bir değişle okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin iş doyumları artmaktadır. Çalışmamızda elde edilen bulgular diğer araştırma sonuçlarıyla uyum göstermektedir (Azizi, & Zendi, 2014; Mazinani, Kamkar, & Manşei, 2014; Majidi Ghahroordi, & Granmayehpour, & Bakhshandeh, 2013).

Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile örgütsel sessizliğin tutumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar.

Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin iş doyumu ile örgütsel sessizlik tutumlarının anlamlı olarak yordadığı söylenebilir. İş doyumu tutumuna ilişkin varyansın % 5.5'ini öğretmenlerin sessizlik tutumları ile açıklandığı söylenebilir. Öğretmenlerin iş doyumu öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını anlamlı, düşük düzeyde ve negative yönde yordadığı söylenebilir. Yani, iş doyumunun öğretmenlerin örgütsel sessizliğini düşük düzeyde ve negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile örgütsel sessizlik- izilasyon yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu değişken iş doyumundaki tutumun toplam varyansın yaklaşık % 6'nı açıklamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumundaki örgütsel sessizlik- izilasyon tutumu anlamlı ve negatif yönde yordamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile örgütsel sessizlik- yönetici yordaması anlamlı bulunmamıştır.

Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile örgütsel sessizlik- kaynak yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık % 5'ini açıklamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumu tutumları, örgütsel sessizlik- kaynak tutumu anlamlı ve negatif yönde yordamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile örgütsel sessizlik-duygu boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. iş doyumu tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % 5'ini açıklamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumu tutumları, örgütsel sessizlik- duygu tutumu anlamlı ve negatif yönde yordamaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumu tutumları ile örgütsel sessizlik- okul ortamı yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş doyumu tutumundaki toplam varyansın yaklaşık % .4'unu açıklamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumu tutumları, örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumu anlamlı, düşük düzeyde ve negatif yönde yordamaktadır. Çalışmamızda elde edilen bulgular diğer araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Egi, 2019; Aktaş & Şimşek, 2015; Karimi Osboei & Nojabae, 2014; Sarrafoğlu, 2019) .

Okul müdürlerinin iletişim becerileri alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumu tutumlarının birlikte, öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte, öğretmenlerin örgütsel sessizlik-izilasyon tutumlarındaki varyansın yaklaşık % 23'üçünü açıklamaktadır.Yani sessizlik-izilasyon tutumundaki değişimin sebebinin % 23 nün iş doyumu ile birlikte iletişim becerileri anlama-empati, sosyal rahatlık ve

destekleme alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik- yönetici tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 8'ini açıklamaktadır. Yani sessizlik-yönetici tutumundaki değişimin sebebinin % 8 nin iş doyumu ile birlikte iletişim becerileri anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir.

Elde edilen başka bir sonuca göre okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik- kaynak tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 25'ini açıklamaktadır. Yani sessizlik-kaynak tutumundaki değişimin sebebinin % 25'nin iş doyumu ile birlikte iletişim becerileri anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik-duygu tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Başka bir deyişle, sessizlik-duygu tutumundaki değişimin sebebinin % 14'ü iş doyumu ile birlikte iletişim becerileri anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Okul müdürlerinin anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu tutumları birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik- okul ortamı tutumlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 27' sini açıklamaktadır. Başka bir deyişle, sessizlik-okul-ortamı tutumundaki değişimin sebebinin % 27'sinin iş doyumu ile birlikte iletişim becerileri anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Çalışmamızda elde edilen bulgular diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Gashtasebi Fard, &Karimi, 2018; Yilmaz, Çetinel & Uysal, 2016; Manafzadeh, Ghaderi, Morad, Taheri, & Emirhasani, 2018)

Öneriler

Uygulayıcılara Öneriler

- 1- Okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha çok geliştirmelerine yönelik hizmet içi eğitimler, seminerler ve kurslar düzenleyebilir.
- 2- Okul müdürleri öğretmenlere yönelik çift yönlü etkin bir iletişim biçimini tercih edebilirler.
- 3- Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirmek için açık fikirli toplantılar ve açık forumlar oluşturulması yoluyla öğretmenler ve okul müdürleri

arasında sürekli iletişim sağlanmalı ve tüm süreç, fiziksel ve kişisel faktörler ortadan kaldırılmalıdır.

- 4- Okul müdürleri öğretmenler arasında işbirliğini sağlamaya yönelik kahvaltı, piknik, gezi, sportif etkinliklerle yer vermelidirler.
- 5- Müdürler sözlü iletişimi etkin bir şekilde kullanmaya çalışmalıdır.
- 6- Okulda kararlara katılmanın öğretmenlerin iş doyumlarını artırdığı görülmüştür. Bu nedenler okulda alınan kararlara öğretmenlerin katılımı sağlanmalıdır.
- 7- Öğretmelerin iş doyumlarının artırılmasında müdürlere önemli görevler düşmektedir. Müdürlerin öğretmenlerin gözündeki imajının olumlu hale getirilmesi iş doyumuna katkı sağlayacaktır.
- 8- Öğretmenler arasında birlikte olma ve işbirliği ortamı yaratmak iş doyumuna katkı sağlayacaktır.
- 9- Okullarda müdürlerin sergiledikleri davranışların öğretmenlerin motivasyonunu, çalışma azmini, verimliliğini kısacası iş doyumunu etkileyeceği için kullandıkları iletişim diline dikkat etmeleri gerekmektedir.
- 10- Müdürlerin okul içerisindeki sorunlara yönelik görüşlerini açıkça belirtmesi, çözüm sürecine aktif olarak katılması, öğretmenleri mesleki ve bireysel gelişimlerine yönelik faaliyetleri desteklemesi çalışanları olumlu yönde etkileyebilecek davranışlardır.
- 11- Aile geliri ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu nedenle, öğretmen maaşlarının iyileştirilmesinin iş doyumunu olumlu bir artışa yol açması beklenmektedir.

Araştırmacılara Öneriler

- 1- Araştırmacılara örgütsel sessizliğin nitel araştırmalarla incelenmesi önerilebilir.
- 2- Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları incelenmiştir. Başka araştırmalarda okul müdürleri ve idari personelin örgütsel sessizlik tutumları araştırılabilir.
- 3- Bu araştırma sadece ilkokul, ortaokul ve liselerde yapılmıştır. Araştırma diğer eğitim kurumlarında da yapılarak karşılaştırma yapılabilir.
- 4- Araştırma verileri sadece Erzurum il merkezindeki okullardan toplanmıştır. Araştırma başka illerde de yapılarak Türkiye için genellemelerde bulunulabilir.
- 5- Örgütsel sessizlik nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı başka araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdullah, M. M.; Uli, J., & Parasuraman, B. (2009). Job satisfaction among secondary school teachers, *Journal of Humanities*, 13(1), 11-18
- Abolhasani, F. (2020). Örgütsel sessizlik, *İşletme yönetimine bir yaklaşım Dergisi*, 2(6), 41-58.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R., & Manafzadeh, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği), *Atatürk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 101-114.
- Afkhami Ardakani, M., Rajabpour, E., & Hashemi, M. (2015). Yorumlayıcı yapısal modelleme kullanarak örgütsel sessizliği açıklamak için bir model sağlayın, *Üç Aylık Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 4(3), 121-143
- Afşani, S. A., Tevekolizadeh Ravi, M., Soheili, F., & Janatifar, A. (2015). Yezd halk kütüphanesi kütüphanecileri iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, *kütüphane ve bilgi bilimleri çalışmaları dergisi, ahvaz shahid chamran üniversitesi*, 18, 121-144.
- Ahançiyen, M. R., & Monidari, R. A. (2004). Yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel sağlık ilişkisi, *İnsan ve toplum bilimleri dergisi*, 4 (12), 41- 60.
- Akarsu, S. F. (2016). *Hemşirelerde çalışan sessizliği ve iş doyumu arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden dinlenmiştir. (Tez No 436885).
- Akif, H. M. (2011). *Kuram ve uygulamada sınıf yönetimi (sınıfta iletişim ve disiplin oluşturma): bölümü 5*, editor: Celal Gülşen), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Akın, U., & Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(51), 353- 370
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230
- Akyol Kılıç, M . (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (istanbul-manila örneği)*, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.368030).
- Al-Bogami, H. M. Z. (2015). The Relationship between Transformational Management and Communication Skills among Heads of Departments of KAU, *International Conference on Communication, Management and Information Technology, Procedia Computer Science* 65, 1160 – 1164
- Alijani, R., & Talepesend, S. (2016). Ahlaki liderliğin, sessizlik atmosferinin aracılık rolü ile örgütsel sessizlik üzerindeki yapısal etkisi, *Üç Aylık Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşım Dergisi*, 4(1), 41-58.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Öğretim üzerinde bir araştırma*, Yüksek lisans Tezi, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.263902).

- Amani, M., Morvati Sharifabad, A., & Mirzaei Aliabadi, M.(2017). Örgütsel sessizlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi yükseköğretim personeli açısından incelemek (Vaka çalışması: Yazd Üniversitesi), *Örgüt Kültürü Yönetimi Dergisi*, 15(2),446-482.
- Amiri, S ve Kohestani, H. A ve Ahençyan, M. R. (2008). Kuzey Horasan genel müdürlüklerinde yöneticilerin iletişim becerileri ile personelin iş tatmini arasındaki ilişki, *Bojnourd Azad Üniversitesi'nde Eğitim Araştırma dergisi*.
- Amirkebirian, A. (2011). *Theory ve eğitim yönetime bir bakış*, Hur yayın, Tahran.
- Amirkhani, A.H., & Agha Babaei Kalesi, F. (2017). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin araştırılması, Üç Aylık İyileştirme ve Dönüşüm Yönetimi Çalışmaları Dergisi, 26(85), 109-124.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51
- Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi),Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.345281).
- Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi 32, 123- 139.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: biralan araştırması*, (DoktoraTezi) ,Yükseköğretim KuruluTezMerkezi'nden edinilmiştir (Tez No.358349).
- Aydın, B., & Tükel, H. (2016). *Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve örgütsel sessizlik ilişkisi*, Pegem Atıf İndeksi, 721-738.
- Aydın, F.(2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.454674).
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi),Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir.(Tez No.429442).
- Aytekin, H. (2018). *İnsan ilişkileri ve iletişim*, Pegem akademi, Ankara.
- Azizi, E., & Zendi pur. (2014). Sosyal iletişim becerileri eğitiminin iş doyumunu üzerindeki etkisi,*Tahran-El-Zahra Üniversitesi, Eğitim Bilimleri ve Psikoloji Fakültesi, Psikolojik Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 51-71.
- Bagheri,G., Zarei, R., & Nik Aeen, M. (2012). Örgütsel sessizlik (Temel kavramlar ve gelişim faktörleri), *İdeal yönetim tipi dergisi*, cilt. 1, sayı 1, bahar 2012, pp. 47-58
- Bahadır, Z., & Certel, Z. (2016). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel adanmışlıklarının incelenmesi, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17(1),135-146
- Başaran, M. ve Güçlü, N. (2018). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 949-963.
- Biggerstaff, J. K. (2012). *The relationship between teacher perceptions of elementary school principal leadership style and teacher job satisfaction*. Doctoral dissertation, Western Kentucky University.

- Bigleri Taleghani, M., Bagherzadeh, M.R., Mehrara, Mehrara, Mousavi, Seyed Jafar, Salam, M., & Arshad, F. (2018). Sosyal sağlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, Üç aylı hemşirelik yönetimi dergisi, 7(4), 46-53.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*, (Doktora tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.207919).
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.217441).
- Biyabangerd, İ. (2009). *Araştırma yöntemleri psikoloji ve eğitim bilimlerinde*, Doran yayın, Tahrân. Üniversitesi, Sosyal bilimler dergisi, 26(1),93-146
- Bjerring, J.C., Hansen, J.U., & Linding Pedersen, N. J. L. (2014). On the rationality of pluralistic ignorance, <http://www.FINALDRAFT> On the rationality of pluralistic ignorance. pdf.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*, (The Ohio State University Labor and Human Resources Graduate Program, Unpublished Ph.D. Thesis), Ohio.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış anka: pegem a yayıncılık..
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, E.Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Çağlar, İ., & Kılıç, S. (2011). *Eğitim fakülteleri için genel iletişim*, Nobel Akademi yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Çakici, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1),145-162.
- Çaloğlu, Ö. D. (2014). *Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampiri bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.358257).
- Can, Ş. (2006). Sınıf Öğretmenlerinin Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Kıdemlerine göre İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi (Muğla İli Örneği). *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13, 380- 390.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama*, (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.388154).
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (gaziantep ili merkez ilçeleri örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.226718).
- Çelik, Y. (2007). *Yöneticinin iletişim korkusunun örgütsel iletişim sürecine etkisi*, Yüksek lisans Tezi, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.22795).
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Şişli İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış. (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No 239235).
- Çetinkanat, C. (1998). Öğretmen adayları ve müfettişlerin bakış açısından öğretmen iletişim becerileri, *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu (23-24 Ekim)*, Cukurova Üniversitesi.

- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumu*, Anı yayıncılık.
- Çetinkaya, A. (2017). *Personel güçlendirme ile iş doyumu arasındaki ilişkinin analizi (sağlık çalışanları üzerine bir araştırma)*, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir.(Tez No.480671).
- Çetinkaya, Z. (2011). Türkçe öğretmen adaylarının iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 567-576.
- Chambers, B., & K, Sandy. (2010). *Job satisfaction among elementary school teachers*, A dissertation submitted to the faculty of the university of north carolina at chapel hill in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctorate of education in the school of education.
- Cihangir Çankaya, Z. (2012). *Kişiler Arası ilişkiler ve İletişimde Dinleme (Kişiler Arası ilişkiler ve Etkili İletişim Ed: A.Kaya)*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çimen, M. (2000). *Türk silahlı kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik, iş doyumu, kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin bir alan araştırması*, (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.91650).
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal bilimler dergisi*, 26.
- Çivilidağ, A. (2011). *Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz(Mobbing), iş doyumu ve algılanan sosyal destek düzeyleri*, (Doktora tezi),Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.280657).
- Çulha,Y. (2017). *Okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yüksek Lisans tezi),Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.470290).
- Dağdeviren Gözen, E (2007) “İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama”, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.206085).
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri (ankara ili çankaya ilçesi örneği)*, (Yüksek Lisans tezi),Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.470019).
- Dawn, E., & Tyler, Ed.D.(2016). Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 2 -16
- Delgoshaei, B; Tofighi. Sh; & Kermani. B. (2009). The relationship between organizational climate and organizational commitment in teaching hospitals of Hamedan University of medical sciences, *Ofogh- e- Danesh. GMUHS Journal*; 15(1).
- Delşad Nogai, A., Darayi, F., & Moşki, M. (2013). Planlı davranış teorisine dayalı eğitimin etkisi öğrencilerin ebeveynin TV izlemek miktarının kontrolü üzerine bir araştırma, *Torbat Heyderiye üniversitesi* 1(4).
- Demir, İ. (2013). *İstanbul büyük şehir sınırları dahilinde faaliyet gösteren ilçe belediyelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi*, (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.238561).
- Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Sayfa,15.Pegem Akademi yayın, Ankara.
- Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki, *Journal of Educational Reflections*, 2(1), 13- 23.

- Deniz, G., & Atanur Baskan, G. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 42, 200-211
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Mutamba Kabongo, D. (2015). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country, *ScienceDirect, 7th International Economics & Business Management Conference*.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi, a.o. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimi) Anabilim Dalı*.
- Dilber, F. & Akha, O. (2019). öğretmen adaylarının iletişim becerileri düzeylerinin incelenmesi, *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7 (17), 473 -493.
- Dilek, Y., & Taşkiran, E. (2016). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 402-434
- Doğan, S. (2017). Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması, *Yakın Doğu Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 3, (1), 162-206
- Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 191-216
- Durnali, M., Akbaşlı, S., & Diş, O. (2020). School Administrators' Communication Skills as a Predictor of Organizational Silence Organizational Silenc, i.e.: inquiry in education is published by the Center for Practitioner Research at the National College of Education, National-Louis University, Chicago, IL.
- Dyne Linn Van., S. A., & Isabel C. B. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392
- Ebrahimi Ghavam, S (2011). Tahran'daki sıradan ve istisnai okullarda öğretmenler arasında dayanıklılık ve iş doyumu arasındaki ilişki, *Olağanüstü İnsanlar Psikolojisi Dergisi*, 1(1), s. 68-81.
- economics and management perspectives, [http:// dx.doi.org/10.20989/ijbemp.21](http://dx.doi.org/10.20989/ijbemp.21)
- Egi, C. (2019). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş doyumunu yordaması*, (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.556284).
- Eğinli, A. T (2009). Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk, Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52
- Ergin, A. (2012). *Eğitimde etkili iletişim*, Ani yayınları. Ankara.
- Eriş U. (2012). *İletişim kavramı ve iletişim süreci*. Orhon N. & Eriş U. (Ed.), İletişim bilgisi İçinde (s. 46-71). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2712
- Eroğlu, E. (2011). Etkili iletişim (Eğitim kurumlarında örgütsel iletişim: bölüm 9, Editor: Uğur Demiray). Pegem Akademi yayınlar, Ankara.
- Eroğlu, E. (2014). Etkili iletişimin teknikleri (Etkili iletişim ve doğru anlamak, 1 bölüm, editor: Eroğlu, E ve Yüksel, A.H, Anadolu üniversite yayını.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme, *Ege academic review* 11(1), 121-136

- Eronat, Z (2004), *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.141399).
- Ersin Özcan. Z., & Şeren. M. (2013). Taşımali Öğretmen, *Marmara universitesi - 8. ulusal eğitim yönetimi kongresi - bildiri özetleri*.
- Farazandeh Khalidi, H. (2012). *Tahran şehrinin lisede çalışan müdür ve müdür yardımcılarının iletişim becerilerinin etkisi iş doyumun artırılmasında bir araştırma*, Yüksek lisans tezi, Tahran Merkezi İslami Azad Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Farhangi, A. A.; Seferzade, H, ve Khademi, M. (2014). *Organizational communication theory – örgütsel iletişimi teori*, Tahran: Resa Yayınları.
- Forsyth, D. R., Zyzniowski, L.E. & Giammanco, C.A. (2002): "Responsibility Diffusion in Cooperative Collectives", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(1), 54-65.
- Fukui, Y. (2001). The Great Illusion: Ignorance, Informational Cascades, and the Persistence of Unpopular Norms with Application to Accounting Standards, *Tohoku University Graduate School of Economics and Management Kawauchi, Aoba-ku Sendai 980-8576, Japan*.
- Gafa, İ., Dikmenli, Y. (2019). Sınıf öğretmenlerinin iş doyum ve iş yaşamındaki yalnızlık düzeylerinin incelenmesi, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 5(1), 131-150
- Gashtasebi Fard, P., & Karimi, F. (2015). Horasgan İslam Azad Üniversitesi'nin (İsfahan) örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasındaki ilişki, *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşım Dergisi*, 9(1), 33-48
- Ghasemi, S.R., Rajabi Gilan, N., Rashadat, S., & Ahmediyan, M. (2013). Batı Gilan'daki Öğretmenlerde İş Tatmini ile Sağlıkla İlgili Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi, *Rafsanjan Tıp Bilimleri Üniversitesi Bilimsel Araştırma Dergisi*, 13(1), 13-26
- Golkar, H. (2013). Groupthink principles and fundamentals in organizations, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(8), 225-240
- Goştasbi Fard, P., & Karimi, K. (2018). İsfahan- Horasgan İslami Azad Üniversitesi çalışanlarının iş doyum ile örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkini incelenmesi, *Üç Aylık Eğitim Yönetiminde yeni yaklaşım dergisi*, 9(1), 263-276.
- Gülbahar, B., & Sıvacı, Y.S. (2018). Öğretmen Adaylarının İletişim Becerileri ile Sınıf Yönetimi Yeterlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*, 15(1), 268-301.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyum*, Literatürk yayıncılık.
- Gülşen, C. (2011). Kurum ve uygulamada sınıf yönetimi (Sınıfta motivasyon sürecinin yönetimi, 6 bölüm, Editör: Celal Gülşen). Ani yayıncılık, Ankara.
- Güngör, N. (2013), *İletişim / Kuramlar ve Yaklaşımlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Hacıoğlu, B. (2007). *Duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerindeki etkileri ve bir araştırma*, Yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hadizade, A., Rezayan, A., Tebersa, G., & Ramin Mehr, H. (2014). Planlı davranış teorisine dayanan anormal davranış yönetimi modeli, *üç ayda bir devlet kuramları dergisi*, 2(7), 65- 88.

- Hanifi, H. (2015). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkilerinin araştırılması, *Direnç Ekonomisinde Yönetim ve Girişimcilik Üzerine İlk Konferans, Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Enstitüsü, SID dergisi arşivi, İran*.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006): “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Horn-Turpin, F. (2009). A study examining the effects of transformational leadership behaviors on the factors of teaching efficacy, job satisfaction and organizational commitment as perceived by special education teachers. (Order No. DP19027, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Hoşgörür, V. (2012). *Sınıf yönetimi*, Pegem akademi, Ankara.
- Howard Frederick Bull, J. (2005). *The relationship between job satisfaction and organisational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the western cape*, Mini-thesis submitted in partial fulfilment of part of the requirements, for the degree of Magister Artium, in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration (eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama, çeviri editörü: Selahattin Turan)*, Nobel yayın dağıtımı, Ankara.
- Işılçay Üçok, D., & Torun, A.A. (2016). The relationship of group cohesiveness, psychological safety, control over work, and competitive work environment with organizational silence: the mediating role of motives of silence, *International journal of business*,
- İskender, H. (2004). *Eğitim yöneticilerinin sağladığı gügülemenin öğretmenlerin iş doyumunu ve kurumsal bağlılıkları üzerine etkileri*, (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.148240).
- İslami Azad Üniversitesi, Edebiyat ve İnsan Bilimleri Fakültesi. İran.
- Kadioğlu Ateş, H. & Vatansever Bayraktar, H. (2018). Sınıf öğretmenlerinin okul kültürü algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişki, *Turkish Studies Educational Sciences Volume 13*(19),. 127-162.
- Kahveci, G., & D, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 50-64
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*, (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.357467).
- Kahya, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi, *Turk studies*, 10(10), 523-546
- Kanbur, O. (2020). *Fizik öğretmenlerinin iş doyumunu ve mesleki Tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi*, (Yüksek lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 616758).
- Kara, M. A., & Raisi, M. (2016). İlam il spor ve gençlik genel müdürlüğü'nde iletişim becerileri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelenmesi, *Spor yönetiminde yeni yaklaşımlar dergisi*, 4(13), 89-98

- Karami, M. R., Mir Kamali, S. M., & Pourkarimi, J. (2017). Örgütsel sessizliğin ve boyutlarının analizi (Tahran Üniversitesi personeli vaka çalışması), *Bilimsel Araştırma Üç Aylık Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 83-108.
- Karimi Osboei, F., & Nojabaei, S. S. (2014). Investigation of relationship between organizational silence and job satisfaction in Teachers, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(8), 237-242.
- Kaya, A. (2012). *Kişiler arası ilişkiler ve etkili iletişim*, Pegem Kademi, Ankara.
- Khodabakhshian, A. (2014). *Şahrood üniversitesinin yöneticilerin iletişim becerileri ile personelin iş doyumu arasında ilişkini incelenmesi*, Yüksek lisans tezi, Shahrood
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumu (Tokat İli Örneği)*, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.280630).
- Kılıç, T., & Saygılı, İ. (2019). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkileri: havacılık bakım merkezlerinde bir uygulamaya, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 111-125.
- Kılıç, U. (2014). *Yöneticilerin iletişim becerilerin ve bir liman işletmelerinde uygulama örneği*, (Yüksek lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.370360).
- Kocagöz, E., & Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? *Alternatif Model Analizleri, KMÜ Sosyal ve Ekonomi.k Araştırmalar Dergisi* 12(19), 139-152.
- Koçak, O. (2013). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*, (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.372238).
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Kösel, M. (2015). *Demografik özellikler kapsamında iş doyumuna ilişkin çalışanların algısı*, (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.389123).
- Küçük, E. (2011). Planlanmış davranış teorisi çerçevesinde mali müşavir (smmm) olma niyetinin altında yatan faktörlerin analizi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 145-162,
- Küçük, M. (2012). *İletişim bilgisi (iletişim kavramı ve iletişim süreci), bölüm 1, editor: Orhan Nazif ve Eriş ufuk*), Anadolu üniversitesi Yayıncılık.
- Küçük, S. (2014). *Sağlık çalışanlarında iş doyumu ve iş doyumunu etkileyen stres Faktörleri (akdeniz üniversitesi hastanesi laboratuvar teknikerleri örneği)*, (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.379127).
- Kumuş, V., & Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *M.Ü.*
- Legzian, M., Hadadiyan, A., Kefaşan, M., & Asman Dere, Y. (2013). Üniversite öğrencilerin algıları üniversite kütüphanelerinin e- hizmetlerinin incelenmesi: bir araştırma PDT teorisine dayanarak, *İranın Bilgi ve Bilim Teknolojisi Araştırma Enstitüsü Dergisi*.
- Liang, T., Wang, Y. (2016). Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics, *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 640-648

- Linding Pedersen, N. J. L. (2010). On the rationality of pluralistic ignorance, *Department of Culture and Society, Research Programme for Philosophy and Intellectual History, University of Aarhus, Denmark*. www.nikolajpedersen.com
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment, *Southern African Business Review*, 15 (1),
- Lunenborg, F., & Ornstein, A. (2013). “Educational administration- eğitim yönetim, Nobel yayın dağıtım, Ankara.
- M.E.B. (2007). İletişim süreci ve türleri, *Mesleki eğitim ve öğretim sisteminin güçlendirilmesi projesi*, Ankara.
- Mahmood, A., Nudrat, S., Asdaque, M. M. Nawaz, A., & Haider, N. (2011). Job Satisfaction of secondary school teachers: a comparative analysis of gender, Urban and Rural Schools. *Asian Social Science* .
- Mahmoudi Pati, F., Nikpour, A., & Yamini Firooz, M.(2014). kent yönetiminde örgüt ikliminin önemini değerlendirilmesi (Örnek olay: Amol Belediyesi ve bağlı kuruluşlar), *Üç aylık sosyo-kültürel gelişim çalışmaları dergisi*, 3(1),115-137.
- Mahmutoglu, A. (2007). *Mili eğitim bakanlığı mekez örgütünde iş doyumu ve örgütsel bağlılık*, (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No.215674).
- Majidi Ghahreoori, N., Granmayehpour, A., & Bakhshandeh, S. (2013). Kadın ve erkek arasındaki iletişim farklılıklarının rolü ve iş tatmini üzerindeki etkisi, *Medya Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 92-102.
- Manafzadeh. M. A., Ghaderi, E., Moradi, M. R., Samira Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018). Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior, *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(12), 24-30.
- Marzooqi, R., Heidary, M., Keşaverzi, F., & Heidary., E. . (2014). Öğrencilerin yöneticilere olan güveni ile akademik memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi açıklamada örgütsel sessizliğin rolünün incelenmesi, *Tıp bilimlerinde eğitim geliştirme dergisi*, 8(17),102-114.
- Maulana usop A, Askandar K, Langguyuan Kadtong M., & Onotan Usop DAS. (2013). Work performance and job satisfaction among teachers. *International journal of Humanities and social science*, 3(5), 245-252.
- Mazinani,F., Kamkar, M., & Manşei, G. (2014). Çalışanların iletişim becerileri ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki, *üç aylık insan kaynakları yönetimi araştırmaları dergisi*, *İmam Hossein Üniversitesi*, 6(4), 93-108.
- MEB,(2014).Etkiliiletişim,https://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Etkili%20İletişim.pdf.
- Mehrdad, H. (2011). Khorramabad şehrinde liselerin örgütsel iklimi ile yöneticilerin yönetim istikrarı arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Bilimsel Araştırma Üç Aylık Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 109-126.
- Meral Tanrıöğen, Z., & Çoban, O.(2019). Okul müdürlerinin hizmetkârliderlikdavranışları ile öğretmenlerin iş doyumuarasındaki ilişkiler, *Türkışh Studies,İssue,4 İnternational Balkan University*, 14, 2705- 2723.
- Merriam-Webster Online dictionary.(2017). <https://www.merriam-webster.com/dictionary>.

- Miller, Dale T., & Cathy, McFarland. (1987). Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 298-305.
- Milliken, F. J, Morrison, & E.W, Hewlin. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *New York University.Stern School of Business Department of Management and Organizational Behavior 44 West 4th Street, 7th Floor .New York, NY 10012. Tele: 212-998-0227.*
- Moghaddasi, A. (2016). *Müdürlerin liderlik tarz ve iletişim becerileri ile lise'de çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik arasındaki ilişkini incelenmesi*.Yüksek lisans tezi. Muhegege Ardebili Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri AnaBilim Dali Ardebil.İran.
- Mohseniyanrad, M. (1990). *İletişim*, Suruş yayıncılığı, Tahran.
- Musavi Kashi, Z. & Mohseni Kabir, Z. (2019). Örgütsel sessizliğin denetçilerin mesleki ve etik performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi, *Değer ve Davranış Muhasebesi Dergisi*, 4(7),135- 180.
- Neveye İ., A.. & Yousefi, F. (2015). Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler, örgütsel girişimciliğin önündeki engeller, *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşım Dergisi*, 7(2), 133-156.
- Nezeri, R., Gasemi, & H Sohrabi, Z. (2013). Spor Organizasyonlarında İletişim Becerileri, Liderlik Tarzı, Örgüt Kültürü ve Yöneticilerin Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modellemesi, *Spor Yönetimi ve Motor Davranışı Dergisi*, 11(21), 93- 102
- Nowruzi, Kh., & Sadeghi Kia, M. A. (2018). Kamu sektörü örgütlerinde örgütsel sessizlik ve inovasyon etkileşimi: tahrان ilindeki beşeri bilimler okulları bilgi personelinin bir vaka çalışması, *Yenilik Yönetimi Dergisi*, 7(2), 25-46.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Sakarya ili örneği)*, (Yüksek Lisans tezi), YükseköğretimKurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.385888).
- Onuma, N., & Ngozi Eze, B. (2016). Mechanism for improving the managerial communication skills of school principals for effective school administration in nigeria, *British Journal of Education*, 4(7), 67-81
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği, *İşletme araştırmalar dergisi*, [www .Isarder.org](http://www.Isarder.org).
- Özdemir, L., & Sarioğlu Uğur, S. (2013). çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi:kamu ve özel sektörde bir araştırma, *atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1). 257 - 281
- Özgan, H., Celik, Ç., & Bozbayındır, F. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerinin İncelenmesi, *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 95-100.
- Özkan, A. (2017). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri (balıkesir ili merkez ilçeler örneği), (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir.(Tez No.475375).

- Özkan, N. (2017). *İstanbul çekmece bölgesi genel sekreterliğine bağlı hastanelerde çalışan doktorlarda ve hemşirelerde örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerine bir çalışma*, Yüksek Lisans tezi, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.468364).
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sessizlik ile örgüts ilişkisini incelenmesi*, (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.385918).
- Perrachione, B. A., Rosser, V.J., & Petersen, G. J. (2008). Why Do They Stay? Elementary Teachers' Perceptions of Job Satisfaction and Retention, <http://www. Why Do They Stay Elementary Teachers Perceptions .pdf>
- Pinder, C. C., & Harlos Karen. P. (2001). Employee silence : quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice, *chapter in research in personnel and human sources management* .
- Polat, Ş. (2019). Öğretim doyumu ve iş performansı ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *BoluAbant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 641- 651.
- Prince Ololube, N. (2006). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An assessment, <http:// www. OlolubeJobSatisfaction.pdf>.
- Rahmani. A., & Saki, R. (2017). Gachsaran lisesi öğretmenlerinin örgütsel sessizliği ile iş performansı arasındaki ilişki, *Yönetim ve Muhasebe Çalışmaları Dergisi*, 3(40), 16-35
- Rehmani, K. (2008). Tahran Rahboard Software Company'de yöneticilerin iletişim becerileri ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmak, *Journal of Management Beyond, Second Year, No. 7, pp. 49-70*.
- Roostai Şalmai, M; Rakhshani, F; Ramezankhani, A; & Sourı, H; .(2016). Planlı davranış teorisine dayalı eğitimin saldırganlığın önlenmesine etkisi. *Güvenliği Geliştirme Ve Yaralanmaları Önleme Dergisi*, 2(1), 39-46.
- Rose, J. D. (2011). Diverse perspectives on the groupthink theory – a literary review, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4.
- Saad, S. (2006). A study of relationships between job satisfactions and performance among workers in a Non- profit organization, *Project paper submitted in partial of the requirement for the degree of Master of Management, Open university Malaysia*.
- Sabancı, A. (1999). İlköğretim okullarındaki ödül sisteminin öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumu sağlama düzeyi, (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.82013).
- Sağbaş, Ö. N. (2013). *İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi*, (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.329609).
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.206330).
- Şahin, H & Dursun, A. (2009) *Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği*, Doktora tezi, Mehmet Akif Ersoy üniversitesi, *Eğitim Bilimler Dergisi*, 9(18), 160-174.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri, *YYÜ Eğitim Fakültesi*, 10(1), 142-167.

- Şahin, S; Şahin, Z., & Bulut Serin, N. (2019).Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iletişim becerileri ve problem çözme becerilerine ilişkin algılamaları (kuzey kıbrıs-gazimağusa örnekleme), *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling (TIJSEG)*, 8(1), 16-27.
- Şahzade Ahmadi, R. (2013). Örgütsel sessizlik, *Tedbir dergisi*, 251.
- Salajegheh, S. Mortazavi, S. K., & Abdoli, H. (2015). Organizational Silence: The study of Ethnography in the Department of Education in Golestan Province, *Jamai Journal of Science and Technology*.
- Şamsi, Ş., Pour Atashi, M., & Zamani, A. (2019). İnsan kaynakları güçlendirilmesinde yöneticilerin iletişim becerileri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Karafen Scientific Quarterly*, 46(1), 141-160.
- Şanlı,Ö., Altun, M., & Karaca, R. (2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşler,ne göre değerlendirilmesi, *Inönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*,1(2), 1-12
- Sarıoğlu Uğur, S. (2016). *Kişilik tipleri ne göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: kamu ve özel kesimde bir araştırma*, (Doktora tezi) ,Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.440811).
- Sarıoğlu, G. S. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir (Tez No.344401).
- Sarrafoğlu, G. B. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyet üzerindeki etkisi, (Yüksek lisans tezi).Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.539875).
- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören sesliliği, nedenleri ve boyutları: teorik bir çerçeve, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 27-38
- Selevati, A., Yar Ahmadi,Y., & Seyid Haşemi, S.N.(2014).Ülkenin bankacılık alanında etkili iletişim ve örgütsel sessizlik, *Kamu Yönetimi Dergisi*, 6(3), 522-542.
- Selimbacaoğlu, A. (2004). iletişim ve sınıf içi iletişimin önemi, *Ulusal EğitimBilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Selin Milli, M., & Yağcı, U. (2017). Öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin incelenmesi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 286-298.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu, Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences.
- Şimşek,Y., & Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*.
- Taşdan, M . (2008). Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi, (Doktora tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.235712).
- Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 33, Sayı 147.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*, (Doktora tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir.(Tez No.248159).

- Tekin, O. (2018). *Duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: finans sektörü örneği*, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No 491043).
- Telkhayî Alishah, A., Abasi, R., Leşkeri, K., & Telkhayî Alishah, A.R. (2010). Öğretmenlerin sınıf davranışında iletişim becerilerini değerlendirme ve Tahran'daki lise öğrencilerinin kabul yüzdesi ile ilişkisi incelenmesi, *Üç Aylık Eğitim Bilimlerinde Yeni Düşünceler Dergisi*, 5(3), 25-43.
- Teymourian, A., Dolatshah, Z., & Malekshahi, M. (2017). *Erdebil'deki lise öğretmenlerinin iletişim becerileri ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin araştırılması*, *Journal of Nama Educational Studies, Center for the Study and Development of Medical Education, Army University of Medical Sciences*.
- Tokatlioğlu, T. (2016). *Anaokulu çalışanlarının iş doyumu, ücret beklentisi, meslek içi toplam çalışma süresi ve yaş grupları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yüksek Lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.438566).
- Toker, B. (2006). Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri – izmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama, (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.189896).
- Tomaç, S. (2009). *Anaokulu öğretmenlerinin iletişim becerileri açısından yöneticileri Algılamaları*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.250420).
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki "Malatya İli Örneği"*, (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.226934).
- Tuna, T. (2012). *İletişim* (Bölüm. 1: iletişim kavramı ve iletişim süreci, Editör: İzlem Vural) Pegem Akademi yayınlar, Ankara.
- Turhan, N., Erol, Y. C., Demirkol, M., & Özdemir, Y.T. (2018). Örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş stresi arasındaki ilişki, *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(27), 1491-1507
- Tusi, D. (2016). *Erdebil Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Unutkanlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ve Psikoloji Fakültesi, Mohaghegh Ardabili Üniversitesi, İran.
- Tutar, H. (2003) . *Örgütsel iletişim*, Seçkin yayıncılık .
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://dergipark.gov.tr/usaksosbil/issue/33658/373863>
- Üçok, D. İ., & Torun, A. A. (2016). Grupta kaynaşma, psikolojik güvenlik, iş üzerindeki kontrol ve rekabetçi iş ortamının örgütsel sessizlik ile ilişkisi: sessizliğe yol açan güdülerin aracı rolü, *International Journal of Business Economics and Management Perspectives* ISSN:2458-8997.
- Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon, *Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı*.
- Uğur, E. (2013). Genel ve teknik iletişim dersi vize sinavi ders notları, <https://kontrolotomasyon.files.wordpress.com/2012/09/iletic59fim-vize-notlari.pdf>

- Ülker, N. (2014). *Hemşirelerde iletişim becerileri ve iş doyumu*, Yüksek lisans tezi, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 379125).
- Uluku, K. S. (2010). *Örgütsel iletişim örüntüsünün kurum içi ilişkilerdeki önemi (Aksaray ile Emniyet teşkilatında uygulamalı bir çalışma)*, (Doktora Tezi). Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.249947).
- Ulukuş, K. S. (2016). motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 247-262.
- Uluyağci, C. (2013). *Sözlü ve sözsüz iletişim*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Akademi yayıncılık, Eskişehir.
- Ünal Yılmaz, Z. (2014). *Sağlık çalışanlarının tükenmişlik, epresyon ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 375233).
- Urien, B., Osca, A., & García-Salmónes, L. (2015). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and Spain, *Role_ambiguity_group_cohesion_and_job_satisfaction%20(1).pdf*
- Uslusoy, E. Ç. (2010). *Hemşirelerde meslektaş dayanışması ölçeği' nin geliştirilmesi ve meslektaş dayanışmasının iş doyumuna ilişkisi*, (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.267177).
- Uygun Takmaz, Ş. (2009). *İlk öğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyiyle öğretmenlerin karara katılma davranışı arasında ilişki*, (Yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 234914).
- Uygun, K., & Arikan, A. (2019). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin incelenmesi, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(4), 2256- 2281.
- Uzman, Z. (2019). İlkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. (Yüksek lisans tezi).Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.545502).
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizim tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.429634).
- Uzun, T., & Ayık, A . (2016). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim beceri düzeylerinin belirlenmesi: bir öncü çalışma, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Süreli Elektronik Dergisi, 43, 150-167.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation, Article first published online, 66(6), 783-802.
- Worrell, T. G. (2004). *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirement .
- Yavuz, B. (2014). *Yeni iletişim ortamı olarak mobil iletişim teknolojilerinin pazarlama iletişimi etkinliğini arttırmada bağlam temelli kullanımı*, (Doktora tezi), Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.367893).

- Yavuz, C., & Karadeniz, B. C. (2009).Sinif öğretmenlerinin motivasyonunun iştatmini üzerine etkisi, *Uluslararası Sosyal Ara_tırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*, 2(9),507-519.
- Yazıcı, H. (2012). *Kişiler Arası ilişkilerde Sözsüz İletişim (Kişiler Arası ilişkiler ve Etkili İletişim Ed: A.Kaya)*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18
- Yılmaz, E., & Aslan, S. (2018). Lise öğretmenlerinde tükenmişlik, işdoyumu ve algılanan sosyal destek: Bursa ili örneği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,18(3), 1861-1886.
- Yılmaz, M . (2007). *kalite yönetim sisteminin iş doyumuna etkisi : kalite belgesi bulunan ve bulunmayan matbaa işletmelerinde bir uygulama*, Doktora Tezi, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.200952).
- Yılmaz, S. E., Çetinel, E., & Uysal, D. (2016). Örgütsel sessizliğin iş tatminini üzerindeki etkisi: banka çalışanları üzerine bir araştırma, *Journal of Business research Turk*, www.isarder.org.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.22, 445-458
- Yüksel Şahin, F. (2012) . *İletişim becerilerine genel bir bakış*, Pegem Akademi,Ankara.
- Yüksel Şahin, F. (2012). Kişiler arası iletişim ve etkili iletişim (İletişimin becerilerine genel bir bakış: bölüm 2, Editor: Editor:Alim Kaya). Pegem Akademi, Ankara.
- Yüksel, H. (2011). Etkili iltişim (İletişimin tanımı ve temel bileşenleri: bölüm1, Editor: Uğur Demiray). Pegem Akademi yayınlar, Ankara.
- Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin iş doyum düzeyini ayırt edici iş doyum öğelerinin diskriminant analiziyle belirlenmesi, *Kocaeli üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi* .
- Zarei Metin, H., Taheri, F., & Seyar, A. (2011). Örgütsel sessizlik, kavramlar, nedenler, *Iran Yönetim Bilimler Dergisi*, 6(21).

EKLER

EK-1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Değerli Öğretmenim,

Bu anket, ilk, orta ve liselerde görev yapan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel sorular; ikinci bölümde iletişim becerileri, üçüncü bölümde iş doyumu ve dördüncü bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, siz en uygun seçeneği işaretleyiniz. Cevaplama sırasında göstereceğiniz özen ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Mehrdad AZIMI

Atatürk Üniversitesi Doktora Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
2. Yaşınız? () 22 -31 () 32 - 41 () 42 - 51 () 52 - 61 () 62 ve üzeri
3. Medeni durumunuz? () Bekar () Evli
4. Eğitim durumunuz? () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
5. Öğretmenlik hizmet süreniz? () 1 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl
() 16- 20 yıl () 21 yıl ve üzeri
6. Çalıştığınız okul? () İlkokul () Ortaokul () Lise

S.No	BÖLÜM II	1	2	3	4	5
	İletişim Yeterlikleri Ölçeği					
1	Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir.	()	()	()	()	()
2	Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	()	()	()	()	()
3	Müdürümüz, bizlerle birer birey olarak davranır.	()	()	()	()	()
4	Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser .	()	()	()	()	()
5	Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder.	()	()	()	()	()
6	Müdürümüz, iyi dinleyicidir.	()	()	()	()	()
7	Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	()	()	()	()	()
8	Müdürümüz, konuşma tarzı serttir.	()	()	()	()	()
9	Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir.	()	()	()	()	()
10	Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.	()	()	()	()	()
11	Müdürümüz bizleri anladığını bizlere hissettirir.	()	()	()	()	()
12	Müdürümüz bizleri anlar.	()	()	()	()	()
13	Müdürümüz konuşurken rahat ve sakinidir.	()	()	()	()	()
14	Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler.	()	()	()	()	()
15	Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	()	()	()	()	()
16	Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.	()	()	()	()	()
17	Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	()	()	()	()	()
18	Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	()	()	()	()	()
19	Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.	()	()	()	()	()
20	Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşıdaki kişinin yerine koyabilir.	()	()	()	()	()
21	Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	()	()	()	()	()
22	Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.	()	()	()	()	()
23	Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	()	()	()	()	()

24	Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.	()	()	()	()	()
25	Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	()	()	()	()	()
26	Müdürümüz, esnektir.	()	()	()	()	()
27	Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	()	()	()	()	()
28	Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	()	()	()	()	()
29	Müdürümüz, genellikle, doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	()	()	()	()	()
30	Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı becerir.	()	()	()	()	()
31	Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda bize yardım eder.	()	()	()	()	()

Derecelendirme:

(1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman

S.No	(BÖLÜM III)	1	2	3	4	5
	İş Doyumu Ölçeği					
1	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	()	()	()	()	()
2	Aldığım maaş ve ücretin miktarı	()	()	()	()	()
3	İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı	()	()	()	()	()
4	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim	()	()	()	()	()
5	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi	()	()	()	()	()
6	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	()	()	()	()	()
7	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansımın olması	()	()	()	()	()
8	Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik	()	()	()	()	()
9	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	()	()	()	()	()
10	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağımın olması	()	()	()	()	()
11	Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi	()	()	()	()	()

12	Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması	()	()	()	()	()
13	Okuldaki rekabet fırsatı	()	()	()	()	()
14	Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu	()	()	()	()	()

Derecelendirme: (1) Beni hiç tatmin etmez, (2) Beni yeterince tatmin etmez., (3) Beni orta düzeyde tatmin eder., (4) Beni oldukça tatmin eder, (5) Beni çok tatmin eder.

Bölüm IV		1	2	3	4	5
S.No	Örgütsel Sessizlik Ölçeği					
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	()	()	()	()	()
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	()	()	()	()	()
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	()	()	()	()	()
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	()	()	()	()	()
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	()	()	()	()	()
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	()	()	()	()	()
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	()	()	()	()	()
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	()	()	()	()	()
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	()	()	()	()	()
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	()	()	()	()	()
11	Okul Öğretmenlerin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel	()	()	()	()	()

olmaktadır.

- 12 Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, () () () () ()
duygularını ifade etmesine engel olur.
- 13 Okul yöneticilerinin “ En iyi ben bilirim ” tavrı, () () () () ()
öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.
- 14 Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, () () () () ()
öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.
- 15 Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, () () () () ()
duygu ve düşünceleri dile getirmelerine engel olur.
- 16 Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duyu ve () () () () ()
düşüncelerini dile getirmezler.
- 17 Öğretmenler duyu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman () () () () ()
güvende olmadıklarını hissederler.
- 18 Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek () () () () ()
istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz
kalmayı tercih ederler.
- 19 Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, () () () () ()
öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.
- 20 Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, () () () () ()
duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.
- 21 Okuldaki sorunların dile getirilmemesi, hem () () () () ()
öğretmenlerin hem de okulun gelişimini olumsuz etkiler .
- 22 Okul yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin () () () () ()
kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.
- 23 Okullarda sorunların dile getirilmemesinde kilit rol okul () () () () ()
yöneticileridir.
- 24 Okul yöneticilerinin, öğretmenleri hakkında önyargılı () () () () ()
olması öğretmenlerin kendi duyu ve düşüncelerini dile
getirmelerine engel olur.
- 25 Öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz () () () () ()
kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir
- 26 Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duyu ve () () () () ()

düşüncelerini dile getirmezler

- 27 Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman () () () () ()
güvende olmadıklarını hissederler.
- 28 Yöneticiler ve öğretmenler arasında açık iletişimin () () () () ()
olmaması, öğretmenlerin uygulamaları ifade etmemesine
neden olur.
- 29 Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek () () () () ()
istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz
kalmayı tercih ederler .
- 30 Öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları dile () () () () ()
getirmekten kaçınırlar.

**Derecelendirme : (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) orta Düzeyde katılıyorum,
(4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum**

EK-2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Kullanım İzinleri

Ek 2.1. İletişim Becerileri Ölçeği Kullanım İzni.

İletilen Mesaj -----

Kimden: " Aysegul Topluer " < >

Kime: "Mehrdad Azimi" < >

Gönderilenler: 10Temmuz 2017 saat 14:49:00

Konu: RE: Akademik yardım, ölçek.

Sayın Mehرداد AZİMİ;

Ölçeği kullanmanıza bir sakınca yoktur. Çalışmalarınızda başarılar dilerim iyi günler

Aysegul Topluer

> Date: 1Temmuz 2017 saat 14:53:00

From:

To:

Subject: Akademik yardım, ölçek.

Hocam merhaba, 2008 yılında hazırladığınız “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki “Malatya İli Örneği” başlıklı tezinizde uyarlamasını yaptığınız “İletişim Becerileri Ölçeği”ni tezimde izin verirseniz kullanmak istiyorum.Saygılarımla

Mehرداد Azimi Atatürk Üniversitesinin doktora öğrencisi

Ek 2.2. İş doyumu Ölçeği Kullanım İzni

----- İletilen Mesaj -----

Kimden: "Murat TAŞDAN" < >

Kime: "Mehرداد Azimi" < >

Gönderilenler: 25 Temmuz Cuma 2017 saat 15:41

Konu: RE: Akademik yardım, ölçek.

Sayın Mehرداد AZİMİ;

selamlar Mehرداد bey ölçek bilgileri ektedir.

Tarafımdan geliştirilen iş doyum ölçeği doktora tezinizde kullanmanız benim mutlu eder...

Murat TAŞDAN

> Date: Mon,25 May 2017 saat 15:41

From:

To:

Subject: Akademik yardım, ölçek.

Saygıdeğer Hocam;

İzin verirsiniz "İş Doyumu" ölçeğinizi doktora tezimde kullanmak istiyorum.Saygılarımla...

Mehrdad Azimi Atatürk Üniversitesi Doktora Öğrencisi

Ek 2.3. Örgütsel sessizlik Ölçeği Kullanım İzni

----- İletilen Mesaj -----

Kimden: "Gökhan Kahveci" < >

Kime: "Mehrdad Azimi" < >

Gönderilenler: 25 May Pazartesi 2017 saat 16:39:21

Konu: RE: Akademik yardım, ölçek.

Merhaba Mehrdad hocam örgütsel sessizlik ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Gökhan Kahveci

> Date: Mon,25 May 2017 saat 18:58

From:

To:

Subject: Akademik yardım, ölçek.

Hocam merhaba, 2013 yılında hazırladığınız “ Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması” başlıklı makalede bir ölçek geliştirme yaptığınız“Örgütsel sessizlik Ölçeği”ni doktora tezimde izin verirsiniz kullanmak istiyorum.Saygılarımla

Mehrdad Azimi Atatürk Üniversitesinin doktora öğrencisi

EK-3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Uygulama İzni



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 36648235-605.01-E.17583619
Konu : Araştırma ve Uygulama İzni

25/10/2017

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Atatürk Üniversitesi'nin 17/10/2017 tarihli ve 1700288065 sayılı yazısı,
b) Atatürk Üniversitesi'nin 17/10/2017 tarihli ve 1700288002 sayılı yazısı
c) Palandöken Kaymakamlığı (İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü)'nin 23/10/2017 tarihli ve 17337189 sayılı yazısı.

İlgi (a,b,c,) yazılar gereği, Atatürk Üniversitesi Araştırmacılarından Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Elif TORUN'un, Doç.Dr. Zekerya AKKUŞ Danışmanlığında, "Sosyal Bilgi Öğretiminde Yerel Toplum Çalışmalarının Öğrencilerin Akademik Başarıları ve Derse Yönelik Tutumlarına Etkisi", Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Programı öğrencisi Mehrdad AZİMİ'nin, Yrd. DOÇ. Dr Durdağı AKAN Danışmanlığında, "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri Arasında İlişkinin İncelenmesi", Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Türkçe Anabilim Dalında araştırma görevlisi Hamiyet BURSALI'nın, "Artırılmış gerçeklik Teknolojileriyle Desteklenen Hikaye ve Masal Metinlerinde Okuduğunu Anlama Düzeyini Ölçme" konulu uygulama ve tez çalışmalarına yönelik (Ekli listelerde ilimize bağlı okullarda) uygulama ve tez çalışması talebinde bulunulmuş olup, yapılan anket çalışmalarının birer örneğinin Müdürlüğümüz, Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü (AR-GE Birimi)'ne gönderilmesi gerekmektedir. İlgi yazı ve ekleri, Bakanlığımızın 12/09/2017 tarihli ve 13610717 (2017/25) sayılı genelgesi çerçevesinde Komisyonumuzca incelenmiş olup, "Araştırmaların, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde", komisyon kararlarında belirtilen veri toplama araçlarının kullanılarak, ekte isimleri belirtilen okullarda yapılması, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir. Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Ercan YILDIZ
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
25/10/2017

Muharrem ELİGÜL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek: Tez Belgeleri (3 Dosya)



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-302.08.01-E.1700302064

30.10.2017

Konu : Uygulama İzni (Mehrdad AZİMİ)

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 16.10.2017 tarihli ve 56785782-302.08.01-E.1700285897 sayılı belge.

Enstitünüz Doktora Programı öğrencisi Mehrdad AZİMİ'nin Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN Danışmanlığında "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri Arasında İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasının uygulama izni ile ilgili İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan 25/10/2017 tarih ve 17642350 sayılı yazı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Medine GÜLLÜCE
Rektör Yardımcısı

Ek : 25.10.2017 tarihli 36648235/605.01/17642350 sayılı belge



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 36648235/605.01/17642350

25.10.2017

Konu: Araştırma ve Uygulama İzni

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi: a) 17/10/2017 tarihli ve 1700288065 sayılı yazınız,
b) 17/10/2017 tarihli ve 1700288002 sayılı yazınız,
c) 23/10/2017 tarihli ve 17337189 sayılı yazınız.

İlgi (a,b,c,) yazılar gereği, Atatürk Üniversitesi Araştırmacılarından Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Elif TORUN'un, Doç.Dr. Zekerya AKKUŞ Danışmanlığında, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Programı öğrencisi Mehrdad AZİM'in, Yrd. DOÇ. Dr Durdağı AKAN Danışmanlığında, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Türkçe Anabilim Dalında araştırma görevlisi Hamiyet BURSALI'nın, uygulama ve tez çalışmalarına ilişkin 25/10/2017 tarihli ve 17583619 sayılı Valilik Onayı ekte gönderilmiştir. Bilgilerinizi rica ederim.

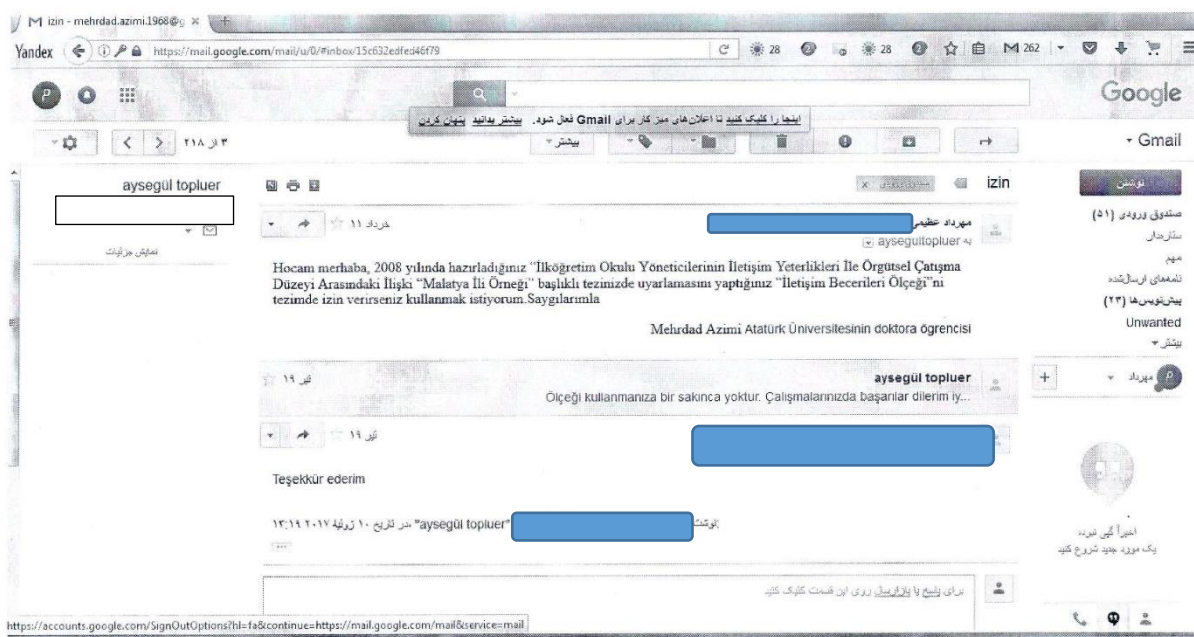
Turan BAĞAÇLI
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

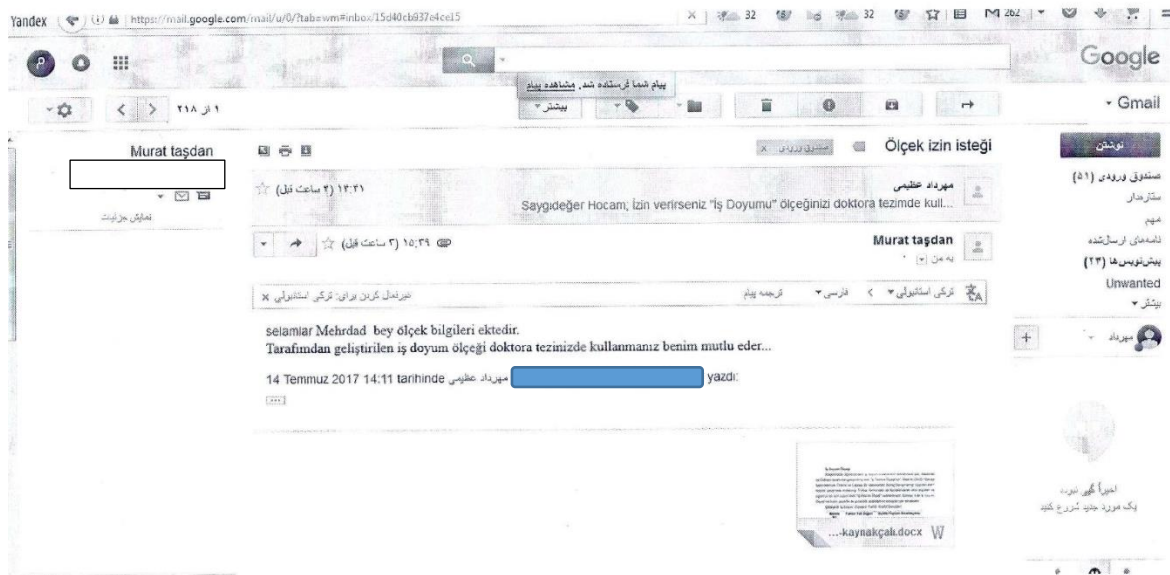
Ek:

- a) İlgi:(5 Sayfa)
b) İlgi: (5 Sayfa)
c) İlgi: (10 Sayfa)

Dağıtım:

Palandöken Kaymakamlığına
(İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü)
Atatürk Üniversitesi Rektörlüğüne
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
Atatürk Üniversitesi Rektörlüğüne
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)





ÖZGEÇMİŞ

Mehrdad AZIMI, İran İslam Cumhuriyeti vatandaşıdır. İlkokul – orta okul ve lise eğitimini Tebriz Şehir’de tamamlamıştır. Lisans eğitimini Tebriz Azad İslami Üniversitesi - 1993, Eğitim Fakültesi’inde tamamlayarak, 2002 yılında Tebriz Devlet Yüksek Eğitim ve Araştırma Planlama ve Yönetim Enstitüsü yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 34 yıllık tecrübesiyle Tebriz'deki okullarda görev yapan bir öğretmendir. 34 yıllık iş tecrübesinden 5 yıl yönetici ve 1 yıl müdür yardımcısı, 7 yıl müfettiş ve geri kalan yıllar ilkokul ve meslek okulların'da öğretmenlik yapmıştır. 2011-2012 öğretim yılı bahar yarıyılı dönemi Atatürk Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planması ve Ekonomisi – Bilim dalı – Doktora program eğitimi almaya hak kazanmıştır. 2020-2021 öğretim yılı güz dönemi doktora eğitimini tamamlamıştır.