



**ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE
SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Emel ÇABUK

Kütahya - 2025

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE SESSİZ İSTİFA
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÇELİK

Hazırlayan:
Emel ÇABUK

Kütahya - 2025

Kabul ve Onay**KÜTAHYA Dumlupınar Üniversitesi****LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana bilim dalında, 202385261104 öğrenci numaralı, Emel ÇABUK'un hazırlamış olduğu “*ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ*” başlıklı yüksek lisans çalışması ile ilgili tez savunma sınavı jüri tarafından yapılmış ve adayın tezinin OY BİRLİĞİ ile kabul edilmesine karar verilmiştir.

27/06/2025

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Ret
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÇELİK (Danışman) Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri ABD		
Prof. Dr. Kürşad YILMAZ Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri ABD		
Dr. Öğr. Üyesi Eren KESİM Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri ABD		

Onay

Doç. Dr. Eray ACAR
Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım “*Öğretmenlerin İş Doyumları ile Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişki*” adlı çalışmanın öneri aşamasından, sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

27/06/2025

Emel ÇABUK

Özgeçmiş

İlkokul tahsilini Eskişehir Kıbrıs ilkokulunda tamamladıktan sonra ortaokulu Çamlıca Ticaret Odası Ortaokulu ve Liseyi Eskişehir Ticaret Lisesi'nde okudu. 2005 yılında Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Büro Yönetimi Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2008 yılında Edirne Uzunköprü M. Arif Dilmen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde göreve başladı. Sonrasında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Tezsiz Yüksek Lisans (2023) bölümünü bitirdi. Eskişehir Şehit İlker Karter Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde Büro Yönetimi Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.



ÖZET

ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÇABUK, Emel

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÇELİK

Haziran, 2025, 146 sayfa

Amaç: Bu araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır.

Gereç ve Yöntem: Bu doğrultuda 2024-2025 eğitim öğretim yılı güz döneminde Kütahya il genelinde bulunan kamu ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi ve meslek liselerinde çalışan 364 öğretmene ulaşılmış ve veriler toplanmıştır. Araştırmada veriler, Yılmaz, Arık ve Çelik (2024) tarafından geliştirilen Öğretmenler İçin Sessiz İstifa Ölçeği ve Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen, Silah (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Taşdan (2008) tarafından öğretmenler üzerinde uygulanan İş Doyum Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin iş doyumları ile öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler, karşılaştırmalar için t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş doyum düzeylerini “Beni orta düzeyde tatmin eder” şeklinde tanımladıkları ve genel olarak orta seviyede bir iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında; cinsiyet, medeni durum, okul türü, eğitim durumu ile okuldaki toplam öğrenci ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını ise genellikle “Bazen” şeklinde tanımladıklarını ve orta düzeyde sessiz istifa davranışı sergiledikleri görülmüştür. Sessiz istifa davranışlarına ilişkin algılarında; cinsiyet, medeni durum, okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem ile okuldaki toplam öğrenci ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Sonuç: Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumu ile sessiz istifa davranışları arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Öğretmen, Sessiz İstifa Davranışı



ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' JOB SATISFACTION AND
QUIET QUITTING BEHAVIORS****ÇABUK, Emel****Master Thesis, Department of Educational Sciences****Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mustafa ÇELİK****June, 2025, 146 pages**

Objective: This study aims to determine the relationship between teachers' job satisfaction and quiet quitting behaviors.

Materials and Methods: In this context, data were collected from 364 teachers working in public primary schools, middle schools, Anatolian high schools, and vocational high schools across Kütahya province during the fall semester of the 2024–2025 academic year. The data were collected using the Quiet Quitting Scale for Teachers, developed by Yılmaz, Arık, and Çelik (2024), and the Job Satisfaction Scale, originally developed by Hackman and Oldham (1975), adapted into Turkish by Silah (2002), and previously applied to teachers by Taşdan (2008). The research was designed using a survey model. Descriptive statistics were employed to identify teachers' perceptions of their job satisfaction and quiet quitting behaviors, while t-tests and one-way ANOVA were used for comparisons. Pearson Product-Moment Correlation Coefficient was applied to determine the relationship between teachers' job satisfaction and quiet quitting behaviors.

Results: The findings revealed that teachers generally described their job satisfaction as “moderately satisfying”, indicating a medium level of job satisfaction overall. While no statistically significant differences were found in teachers' perceptions of job satisfaction based on gender, marital status, school type, educational background, or the number of students and teachers in the school, significant differences were observed in relation to age and years of professional experience. Teachers described their quiet quitting behaviors mostly as occurring "sometimes," indicating a moderate level of quiet quitting behavior. No statistically significant differences were found in teachers' perceptions of quiet quitting behaviors based on gender, marital status, school type, educational background, professional experience, or the number of students and teachers in the school; however, a significant difference was identified based on age.

Conclusion: It was determined that there is a moderate, negative and significant relationship between the job satisfaction and silent resignation behaviors of the teachers who participated in the study.

Keywords: Job Satisfaction, Quiet Quitting Behavior, Teacher



ÖN SÖZ

Bu araştırma, öğretmenlerin iş doyumları ile son dönemlerde çalışma yaşamında dikkat çeken bir kavram olan “sessiz istifa” davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Eğitim sisteminin en önemli yapı taşlarından biri olan öğretmenlerin işlerine olan bağlılıkları ve memnuniyet düzeyleri, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda eğitim kurumlarının başarısı ve toplumun geleceği açısından da kritik bir öneme sahiptir. İş doyumunun düşük olduğu durumlarda öğretmenlerin iş yerindeki verimliliklerinin azalması ve motivasyon kaybı yaşamaları, “sessiz istifa” gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir. Sessiz istifa kavramı, son yıllarda iş hayatında sıkça karşılaşılan bir olgu olarak öğretmenlerin iş doyumlarını ve mesleki bağlılıklarını tehdit eden bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda araştırma, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi derinlemesine ele alarak, bu önemli kavramlar arasındaki ilişkiye ışık tutarak, öğretmenlerin iş doyumlarını artırmaya ve sessiz istifa davranışlarını önlemeye yönelik stratejilere katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, eğitim sisteminin kalitesini artırmaya yönelik gelecekte yapılacak akademik araştırmalara da ilham vermesi umut edilmektedir.

Araştırmam boyunca bilgi ve tecrübesi ile her daim destek veren, yol gösteren, yüksek lisans eğitimim süresince akademik gelişimime katkı sağlayan; anlayışı, sabrı ve cesaretlendirici tutumlarıyla beni en iyi şekilde yönlendiren çok değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÇELİK’e en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin bu aşamaya gelmesinde katkı sağlayan, değerli görüş ve yapıcı eleştirileriyle çalışmama yön veren saygıdeğer jüri üyeleri Prof. Dr. Kürşad YILMAZ ve Dr. Öğr. Üyesi Eren KESİM’e çok teşekkür ederim.

Araştırmamın saha çalışması sürecinde desteklerini esirgemeyen, katkıları ve içten yanıtlarıyla çalışmanın temelini oluşturan değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim. Ayrıca, bu süreçte manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim aileme; sabırları, anlayışları ve sonsuz destekleri için şükranlarımı sunuyorum.

Emel ÇABUK

Kütahya - 2025

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. İŞ DOYUMU	11
1.1.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı	11
1.1.2. İş Doyumunun Önemi.....	14
1.1.3. İş Doyumu ile İlgili Kavramlar.....	15
1.1.4. İş Doyumunun Boyutları	18
1.1.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	19
1.1.5.1. Bireysel Faktörler	20
1.1.5.1.1. Kişilik.....	20
1.1.5.1.2. Yaş	21
1.1.5.1.3. Cinsiyet	22
1.1.5.1.4. Zekâ.....	22
1.1.5.1.5. Eğitim Durumu	23
1.1.5.1.6. Medeni Durum	23
1.1.5.1.7. Kıdem.....	23
1.1.5.1.8. Değerler, İnanç ve Tutumlar	24
1.1.5.2. Örgütsel Faktörler	24
1.1.5.2.1. İşin Niteliği	24
1.1.5.2.2. Ücret.....	25
1.1.5.2.3. Yönetim.....	25
1.1.5.2.4. Çalışma Koşulları.....	26
1.1.5.2.5. Terfi ve İlerleme İmkânları	27
1.1.5.2.6. Çalışma Arkadaşları	27
1.1.6. İş Doyumunun Sonuçları	28
1.1.7. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	29
1.1.7.1. Bireysel Sonuçlar	30
1.1.7.2. Örgütsel Sonuçlar	31
1.1.8. Öğretmenlerde İş Doyumu.....	32
1.1.9. İş Doyumu ile İlgili Yapılan Araştırmalar	34
1.1.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	34
1.1.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	38
1.2. SESSİZ İSTİFA.....	42
1.2.1. Sessiz İstifa Kavramı ve Tanımı.....	42

1.2.2. Sessiz İstifa Nedenleri	47
1.2.3. Sessiz İstifanın Belirtileri.....	52
1.2.4. Sessiz İstifanın Sonuçları (Bireysel, Örgütsel, Toplumsal).....	54
1.2.4.1. Bireysel Sonuçları	55
1.2.4.2. Örgütsel Sonuçları.....	56
1.2.4.3. Toplumsal Sonuçları	57
1.2.5. Sessiz İstifanın Önlenmesinin Yolları	58
1.2.6. Öğretmenlerde Sessiz İstifa Davranışı.....	60
1.2.7. Sessiz İstifa ve İş Doyumu İlişkisi.....	61
1.2.8. Sessiz İstifa İle İlgili Yapılan Araştırmalar	62
1.2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	63
1.2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	68

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	74
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	74
2.3. VERİ TOPLAMA ARACI	75
2.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	77
2.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	80
3.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ	81
3.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	86
3.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ	89
3.5. ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ İLE SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	99
4.1.1. Öğretmenlerin İş Doyumları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar	99
4.1.2. Öğretmenlerin İş Doyumları İle İlgili Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar	99
4.1.3. Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışlarının Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar.....	104
4.1.4. Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar	106
4.1.5. Öğretmenlerin İş Doyumu ile Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları	110
4.2. ÖNERİLER	111
4.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	112
4.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	113
EKLER.....	113
KAYNAKÇA	122
DİZİN	145

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Örneklem Grubunun Özellikleri (n=364)	74
Tablo 3.1: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşleri	80
Tablo 3.2: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 3.3: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması	82
Tablo 3.4: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	83
Tablo 3.5: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması	83
Tablo 3.6: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 3.7: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 3.8: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 3.9: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Okuldaki Toplam Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 3.10: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşleri	87
Tablo 3.11: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 3.12: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması	90
Tablo 3.13: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 3.14: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması	92
Tablo 3.15: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	93
Tablo 3.16: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	94

Tablo 3.17: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	95
Tablo 3.18: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Okuldaki Toplam Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması	95
Tablo 3.19: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşleri İle Sessiz İstifa Davranışı Arasındaki İlişki	96



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: İş Doyumu Neden-Sonuç İlişkisi	20
Şekil 1.2: Sessiz İstifa Piramidi	50
Şekil 1.3: Sessiz İstifa Aşamaları	53



KISALTMALAR

BT Bilişim Teknolojileri





TEZ METNİ

GİRİŞ

İnsanlar, ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için bir araya gelerek etkileşimde bulunmaya ve işbirliği yapmaya başladıklarında, toplumsal yaşamın bir gereği olarak örgütler ortaya çıkmıştır. Bireyler, tek başlarına ulaşamayacakları amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yapma ihtiyacı duyarlar ve bu ihtiyaç, örgütlerin oluşmasına neden olur (Aydın, 2005). Örgüt, toplumun ihtiyaç duyduğu mal, hizmet ve düşünceyi üretmek amacıyla bir araya gelen insanlardan oluşur (Başaran, 2004). Örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu, yapısal ve sistematik bir işleyişe sahip bir topluluk ya da yapıdır. Bu yapılar, üyelerinin belirli bir düzen içinde işbirliği yaparak, belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlar.

Örgütler, bireylerin kişisel hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran birer araçtır. Bununla birlikte, bireyler de örgütsel hedeflerin hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynar. Örgütün etkililiği, ortak amaçların gerçekleştirilme düzeyiyle ölçülür. İnsan kaynağına verilen değer ve insan sermayesinin etkin kullanımı, bir örgütün başarısının en önemli göstergelerinden biridir (Alat ve Filizöz, 2021). Örgütün varlığını sürdürebilmesi için hem etkili hem de yeterli bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu durum, bireylerin ortak amaç doğrultusunda katkı sağlamaya istekli olmalarıyla mümkündür. Bireylerin bu istekliliği ise çabalarının karşılığında duydukları tatminle doğrudan ilişkilidir (Aydın, 2005).

Eğitim kurumları, bir toplumun geleceğini şekillendiren, toplumların kalkınmasında ve bireylerin sosyal gelişiminde kritik rol oynayan en önemli kurumlardan birisidir. Bu kurumlar, öğrencilere bilgi aktarımının yanı sıra çeşitli değerlerin kazandırılması, yeteneklerin geliştirilmesi ve toplumsal normların benimsenmesi gibi önemli işlevleri de yerine getirir. Bu sistemin temel taşı ise öğretmenlerdir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. Maddesinde; "Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği" olarak tanımlanmaktadır. Onurlu, refah seviyesi yüksek ve profesyonel öğretmenler, kaliteli bir eğitim sisteminin yapı taşlarıdır (Indra, Nazara ve Arsyad, 2022). Geleceğin insan kaynağını ve kalifiye iş gücünü yetiştirmeyi hedefleyen eğitim örgütlerinin etkin çalışması, toplumun her alanında kalkınmaya katkı sağlamada önemli bir rol oynar. Ancak, bu kalkınmanın gerçekleşmesi için ön

koşullardan biri, bu insan kaynağını yetiştiren öğretmenlerin iş doyumunun istenilen seviyede olmasıdır (Canbay, 2007). Öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumları ve mesleki bağlılıkları, eğitim kalitesini ve öğrencilerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, okullarda etkililik ve verimlilik üzerinde etkisi olduğu düşünülen öğretmenlerin iş doyumlarının ve sessiz istifa davranışlarının incelenmesi, hem bireysel hem de kurumsal açıdan önem arz eden bir konudur.

İş doyumunu, bireyin yaptığı işten aldığı tatmini ifade eder ve çalışanların meslek hayatında karşılaştıkları psikolojik, sosyal ve ekonomik koşulların bir sonucudur (Spector, 1997). İş doyumunu, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları durumlara karşı geliştirdikleri pozitif veya negatif duygular ya da tepkiler olarak açıklanabilmektedir (Özgüven, 2003). Aşçıoğlu (2018) ise, iş doyumunu çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyi olarak tanımlamaktadır. Birey, işinden beklentilerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini ne kadar karşılıyorsa, iş doyumunu da o kadar yüksek olur.

Alanyazın incelendiğinde iş doyumunu konusu, en çok çalışılan, üzerinde yoğunlaşılacak başlıklardan biri olarak dikkat çekmektedir. İş doyumunun bu kadar popüler bir konu olmasının pek çok nedeni vardır. İş, insan yaşamında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İnsan, gününün önemli bir kısmını iş yerinde geçirmekte ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettirmektedir. Kişinin yaşamında mutlu olabilmesi, bir bakıma onun işinden doyum alması ile yakından ilgilidir. Kişinin işinden doyum sağlaması, onun hem organik hem psikolojik varlığı için önemlidir (Telman ve Ünsal, 2004). Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumunu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki bulunmamakla birlikte, doyumsuzluğun stres ve grup uyumu gibi dolaylı etkileri, bu konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005). Bireyler, iş doyumunu yüksek olduğunda daha verimli çalıştıkları için çalıştıkları kuruma daha yararlı olmaktadır.

Bir okulda öğretmenlerin birbirlerine yönelik tutum ve davranışları, yönetimin yaklaşımı ve çalışma koşulları, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, öğretmenler işlerinde maddi ve manevi doyuma ulaştıkları sürece daha etkili ve verimli bir şekilde çalışabilirler (Kösel, 2015). Çalışma hayatında ve sosyal yaşamında yüksek doyuma ulaşmış, işini severek yapan bir öğretmenin yetiştireceği öğrencilerin davranışları, stres altında çalışan, işinden memnun olmayan ve mesleki mutsuzluk yaşayan bir öğretmenin

öğrencilerinden farklılık gösterecektir. Bu nedenle, geleceği şekillendirmede önemli bir rol üstlenen öğretmenlerin stres, kaygı ve tükenmişlik hissinden uzaklaştırılması ve beklentilerinin karşılanarak iş doyumlarının artırılması büyük önem taşımaktadır (Akbulut, 2015).

Son yıllarda özellikle iş dünyasında ve eğitim sektörü dâhil olmak üzere birçok alanda sessiz istifa kavramı dikkat çekmektedir. Sessiz istifa, iş yerinde görünür bir istifa gerçekleştirilmeksizin çalışanın işten duygusal ve zihinsel olarak kopması olarak tanımlanmakta ve iş doyumuyla ilişkili bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Türkçeye “sessiz istifa” şeklinde geçen “Quiet Quitting” kavramını, çalışanın görev tanımında belirtilen sorumlulukların ötesine geçmemesi, ek sorumluluktan kaçınması, yalnızca gerektiği kadar çalışması, sessiz bir şekilde hak arayışında bulunması ve vazgeçme hali olarak tanımlamak mümkündür. Bunun temelinde ise çalışanın kendi içinde “Ne için?”, “Ben ne yapıyorum?”, “Buna değer mi?” gibi sorular sorması ve bu soruları iş örgütüne karşı olumsuz bir şekilde yanıtlaması ya bu doğrultuda aksiyon alması yatmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Sessiz istifa, işyerinde yalnızca asgari düzeyde çalışanların sayısındaki artışı, “işte ilerleme” düşüncesinden vazgeçme eğilimini ve huzursuzluk kültürünü yansıtan bir pasif direniş biçimidir (Madell ve Ortiz, 2022). Kobak (2023), araştırma sonuçlarına göre sessiz istifa kavramını “çalışanın mutsuzluğu ve motivasyon eksikliğine bağlı olarak; sorumluluklarını üzerine bir şey katmadan minimumda yürütmesi ve göze batmayacak kadar iş yapması” şeklinde tanımlamaktadır. Sessiz istifa, genellikle çalışanların işlerinden memnuniyetsizlik duydukları, kendilerini işlerine tam olarak vermedikleri ve işlerine olan motivasyonlarının azaldığı durumlarda ortaya çıkar. Çalışanların işlerini tam anlamıyla bırakmayıp minimum düzeyde performans sergilemeleri ve işlerine karşı duygusal bir kopuş yaşamaları ile sonuçlanan bir durumdur. Bu durum, uzun vadede hem bireysel hem kurumsal performansı olumsuz yönde etkileyebilir.

Sessiz istifa, iş dışında anlamlı bir yaşamdan kaçınmamayı, işten kopmayı başarmayı, yalnızca verilen işleri yapmayı, iş sonrası adeta özbakım uygulamayı isteyen insanların artık koşuşturma kültürüne ve tükenmişliğe bir tepki vermesidir. Sessiz istifa, çalışanların iş ortamında kendilerini değersiz hissetmeleri ve işlerinden tatmin olmamalarının bir sonucudur (Duman, 2022). Aksoy’a (2024) göre sessiz istifa davranışı, iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, iş tatminsizliği, yönetim ve liderlik tarzları nedeniyle ortaya çıkar. Sessiz istifa kavramının anlamı ile ilgili alanyazındaki

tanımlamalar, çalışanların iş tatminsizlikleri sonucu ortaya çıkan davranışları ile özdeşleşmektedir. İş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan davranışlarda işten ayrılma ile yıkıcı ve zarar verici davranışlar hariç, sessiz kalma ve işten ayrılma niyeti içerisinde olma davranışları sessiz istifa kavramının karşılığı olarak ifade edilebilir (Örücü ve Hasırcı, 2024). İş tatmini çalışanın kurumdan beklentisi olarak idealize edilmiş bir çalışan davranış biçimini yansıtırken, sessiz istifa davranışı ise çalışanın işe karşı pasif olumsuz tutumunu ifade etmektedir. Bu sebeple ortaya çıkacak iş tatminsizliklerinin sessiz istifa kavramına olumsuz katkı sağlayabileceği öngörülmektedir (Deniz, 2024). Lauck (2005) araştırmasında, sessiz istifa davranışının iş doyumsuzluğu, tükenmişlik, düşük duygusal bağlılık ve iş ile bütünleşmenin düşük olması gibi unsurlara bağlantılı olduğu bulgularını elde etmiştir. Çalışanların iş doyumlarının artırılmasına yönelik çabalar ile sessiz istifa davranışlarının azaltılabileceği düşünülmektedir.

Problem Durumu

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin başarıya ulaşabilmesi ve sürdürülebilir bir büyüme elde edebilmesi, yalnızca üretim ve finansal göstergelerle sınırlı değildir. İnsan faktörü, bu süreçte en kritik unsurların başında gelir. Çalışanların işlerine olan bağlılıkları, motivasyonları ve iş doyumları, örgütlerin verimliliği ile başarısı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki memnuniyeti, yani iş doyumunu, yalnızca bireysel başarı ve mutluluk açısından değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü için de önemli bir faktördür. Bu bağlamda, iş doyum kavramı, örgütlerin hem içsel hem de dışsal başarısı açısından önemli bir inceleme alanı haline gelmiştir.

Örgütün en önemli kaynağı olan ve zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireylerin, yüksek verimlilikte çalışmalarını sağlayan iş doyumunu, birçok faktörden etkilenmektedir (Akşit-Aşık, 2010). Araştırmalar iş doyumunun adalet, kararlara katılma, sorumluluklarını genişletme, yönetsel kontrol, liderlik tipleri gibi örgütsel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Eğimli, 2009). Clifton ve Harter'e göre (2019) iş tatmini yüksek olan çalışanlarda işe gelmeme, işten ayrılma niyeti, geç gelme ve sessizlik davranışları gibi olumsuz durumlar düşük düzeyde görülürken, iş tatmini düşük olan çalışanlarda işten ayrılma, işe gelmeme, işe geç gelme, sessizlik gibi davranışların görülme sıklığı daha yüksek olmaktadır. Bu bağlamda kurumlar yüksek iş tatminine sahip çalışanlar ile yollarına devam etmek istemektedirler. Bu bakımdan

Çalışanların kurum tarafından sürekli olarak geliştirilmeleri ve bu sayede tatmin düzeyleri ile işlerine olan bağlılıklarının artırılması önem teşkil etmektedir.

Örgütler için istenmeyen davranışlar içerisinde yer alan ve son yıllarda yeni bir kavram olarak ön plana çıkan sessiz istifanın iş doyumunu azaltacağı ve sessiz istifanın iş doyumunu ile azalabileceği düşüncesi bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Savaş ve Turan (2023), sessiz istifayı, tükenmiş veya tatminsiz çalışanların ücretlerini korumak için mümkün olan en az çabayı göstermesi olarak tanımlamaktadır. Sessiz istifa; görev tanımında belirtilen sorumluluklara ek olarak hiçbir sorumluluk almamak, sorumluluktan kaçınmak, sadece gerektiği kadar çalışarak, sessiz bir şekilde hak aramak, vazgeçme hâli olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe 2022). Sessiz istifa, bir çalışanın iş tatmininin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Çünkü insanlar yaptıkları işte bir anlam ve amaç ararlar. Bu süreçte yaptıklarının karşılığını alamadıklarında değersiz hissederek ve işlerine kendilerini adamadan sadece görevlerini yerine getirirler, işlerinin sadece maddi getirisine odaklanırlar. İşlerini bir amaç uğruna yapmayı bıraktıklarında daha önce keyif alarak yaptıkları işleri artık mutsuz bir şekilde devam ettirirler bundan dolayı da iş tatminlerinde azalma görülür (Çimen ve Yılmaz, 2023).

İş doyumunu (Bogler, 2001; İdi, 2017; Tan, 2003; Taşdan ve Tiryaki, 2008; Tipi, 2022; Topçu, 2021; Yılmaz ve Altinkurt, 2012) ve sessiz istifa (Karaman-Kepenekçi, Katıtaş ve Ökdem, 2024; Kılıç, 2024; Konal Memiş ve Tabancalı, 2024; Tanır, 2024; Yılmaz, 2024; Gılıç, Yücel ve İnandı, 2025) ile ilgili öğretmenler ile yapılan çalışmalar mevcuttur ancak öğretmenlerin iş doyumları ve sessiz istifa davranışları arasındaki ilişki konusuna odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan “Sessiz İstifa” kavramı ile ilgili alanyazın incelendiğinde konunun daha çok kavramsal çerçevede ele alındığı ve bu konu ile ilgili çalışmaların henüz emekleme aşamasında olduğu görülmektedir. Türkiye’de sessiz istifa davranışını sergileyebilecek önemli gruplardan birinin de öğretmenler olduğu düşünülmektedir. (Yılmaz, Arık ve Çelik, 2024). Sessiz istifanın öğretmenler tarafından nasıl görüldüğü, sessiz istifa davranışı gösterme eğilimleri hakkında bir veri toplanması bu açıdan önemlidir. Bu nedenle, bu konuda yapılan bir araştırma, alanyazındaki bu boşluğu doldurup, alanyazına yeni bir bakış açısı getirebilir. Bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasında bir ilişki olabileceği varsayılmakta ve araştırma

sonucunda elde edilen bulgular ile okul yönetici ve öğretmenlerine bu noktada önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi, “Öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

- Öğretmenlerin iş doyumuna ile ilgili görüşleri nasıldır?
- Öğretmenlerin iş doyumuna ile ilgili görüşleri cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve okuldaki toplam öğretmen sayısına göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin sessiz istifa davranışı ile ilgili görüşleri nasıldır?
- Öğretmenlerin sessiz istifa davranışı ilgili görüşleri cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve okuldaki toplam öğretmen sayısına göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin iş doyumuna ile ilgili görüşleri ile öğretmenlerin sessiz istifa davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Eğitim sistemi, bir toplumun gelişiminde kilit bir rol oynar ve bu sistemin en önemli unsurlarından biri öğretmenlerdir. Öğretmenlerin mesleki motivasyonu ve iş doyumları, işlerine olan bağlılıkları, eğitim süreçlerinin kalitesini ve öğrencilerin başarısını doğrudan etkileyen kritik faktörler arasında yer alır. İş doyumuna, bireyin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan zevkli ve olumlu hisler olarak (Locke, 1983; aktaran Koray, 2024) tanımlanmakta ve öğretmenin mesleki yaşamından memnuniyet ve tatmin duyma durumunu ifade etmektedir.

Son yıllarda iş dünyasında giderek daha fazla dikkat çeken ve araştırma konusu haline gelen “sessiz istifa” (quiet quitting) kavramı, öğretmenlerin de bu süreçten etkilenebileceği olasılığını gündeme getirmiştir. Sessiz istifa, çalışanların işlerinden

tamamen ayrılmadan işlerine olan ilgilerini ve motivasyonlarını kaybetmeleri, işlerine minimum düzeyde katılım göstermeleri olarak tanımlanabilir. Sessiz istifa, bireylerin iş yerinde fiziksel olarak bulunmalarına rağmen, duygusal ve zihinsel olarak işlerinden kopmaları anlamına gelir. Sessiz istifaya geçen bireyler, psikolojik olarak işlerinden kopmuş ve cesareti kırılmış çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Teschner, 2022; aktaran Çalışkan, 2023). Bu durum, bireylerin iş motivasyonlarının azalmasına, iş yükünü yalnızca gerekli düzeyde yerine getirmelerine ve işlerine olan bağlılıklarının düşmesine yol açmaktadır. Eğitim bağlamında bu tür bir davranışın ortaya çıkması, öğrencilerin öğrenme süreçlerine olumsuz etkiler yaratabilir, okul içindeki iş birliği ve iletişim dinamiklerini zayıflatabilir ve genel eğitim kalitesini düşürebilir.

Bu araştırma, öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, eğitim kurumlarında bu iki önemli kavramın birbirini nasıl etkilediğini anlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın önemi iki ana başlık altında değerlendirilebilir. Birincisi, öğretmenlerin iş doyumlarını artıracak stratejilerin geliştirilmesi ve iş yerindeki olumsuzlukların belirlenerek giderilmesi yoluyla eğitim kalitesine katkı sağlamasıdır. İkincisi ise sessiz istifa davranışlarının tespit edilmesi ve bu davranışları önlemeye yönelik adımların atılması; öğretmenlerin motivasyonlarını yeniden kazanmalarına katkı sağlayacak çözüm önerilerinin sunulmasıdır.

Geleceği şekillendiren yeni nesilleri eğitmekle görevli olan eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi, bu sürecin en önemli aktörleri olan öğretmenlerin iş doyumlarının sağlanmasına bağlıdır (Canbay, 2007). Öğretmenlerin iş doyumunu, sınıf içindeki performanslarını, öğrencilerle olan ilişkilerini ve öğrenme sürecine olan katkılarını doğrudan etkiler. İş doyumundaki azalma, öğretmenlerin motivasyonlarını ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilir (Yoğurtçu, Sezgin ve Koşar, 2024). Öğretmenler, sürekli yaşanan değişimler sonucunda artan iş yükleri, yüksek performans beklentileri gibi pek çok değişken nedeniyle örgütsel adalet algılarının zayıflaması, iş doyumlarının düşmesi ve tükenmişlik yaşamaları sonucunda sessiz istifa davranışı geliştirebilmektedir (Yücedağlar vd., 2024). Sessiz istifa eden bir öğretmenin, sınıf içindeki motivasyonu ve öğrencilerle olan etkileşimi azalarak, öğrencilerin akademik başarısında gerilemelere yol açabilir.

Bu bağlamda, öğretmenlerin iş doyumunu ve olası sessiz istifa davranışlarını anlamak, eğitim yöneticileri ve politika yapıcılar için eğitim kalitesini artırmak adına stratejiler geliştirilmesine zemin hazırlayabilir. Böylece öğretmenlerin çalışma ortamları

iyileştirilebilir, motivasyonları artırılabilir ve eğitim süreçlerine daha aktif ve istekli bir şekilde katılmaları sağlanabilir. Eğitim yöneticileri için öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen unsurları belirlemek, uzun vadeli başarı için kritik bir adımdır.

Eğitim sektörü, birçok zorluk ve stres faktörünü içinde barındırmaktadır. Öğretmenler, mesleki doyumlarının azalması durumunda hem kendi kişisel gelişimlerinde hem de öğrencilerine karşı sorumluluklarında zorluk yaşayabilirler. Demir'e (2013) göre öğretmenlerin iş doyumsuzluğu öğretim ve öğretmek konusunda daha az çaba göstermelerine yol açar ve iş yerinde verimsizliği artırır. Oysa iş doyumunu sayesinde öğretmen daha mutlu olurken verimlilik de artmaktadır. Bu araştırma, öğretmenlerin hangi koşullarda iş doyumlarının düştüğünü ve sessiz istifa davranışına yöneldiklerini tespit ederek, bu olumsuzlukların önlenmesine yönelik öneriler sunmayı hedeflemektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak iyileştirme süreçlerine ışık tutacaktır.

Sessiz istifa davranışı, genel iş dünyasında giderek daha fazla gündeme gelen bir sorundur. Bu çalışma, öğretmenler özelinde gerçekleştirilecek olup, eğitim sektörü içinde sessiz istifa davranışlarının ne kadar yaygın olduğunu ve hangi faktörlerle tetiklendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulgular, öğretmenlerin yaşadığı mesleki tatminsizliklerin nasıl sessiz istifaya dönüştüğünü anlamaya yardımcı olabilir ve gelecekte benzer sorunlarla başa çıkabilmek için erken müdahale stratejilerinin geliştirilmesine olanak sağlayabilir.

Sonuç olarak bu araştırma, eğitim sektöründe görev alan öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılıklarını artıracak çözüm önerilerinin ortaya konulmasını hedeflemektedir. Öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma ile karşılaşılmamıştır. Bu nedenle, bu konuda yapılan bir araştırma, alanyazındaki bu boşluğu doldurup, alanyazına yeni bir bakış açısı getirebilir. Araştırmanın bulgularının, hem akademik alanyazına hem de eğitim politikalarına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2024-2025 eğitim öğretim yılında Kütahya ilindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel eğitim okul/kurumlarında görev yapan öğretmen

görüşleriyle sınırlandırılmıştır. Elde edilen veriler “İş Doyum Ölçeği” ve “Öğretmenler İçin Sessiz İstifa Ölçeği” ile sınırlıdır.

Tanımlar

Öğretmen: Eğitim kurumlarında belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda öğretim faaliyetlerini planlayan ve uygulayan uzman kişidir. Bu araştırmada Kütahya il genelinde 2024-2025 eğitim öğretim yılında kamu okullarında görev yapan öğretmenleri ifade etmektedir.

Okul: Kütahya il genelinde bulunan kamu ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi ve meslek liselerini ifade etmektedir.

İş Doyumu: Kişinin, çalışma yaşamı ile çalıştığı iş yeri koşulların arasındaki uyumdan doğan memnuniyet duygusu ve işine karşı geliştirdiği olumlu tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000). Bu araştırmada öğretmenlerin işlerini nasıl algıladığını, işlerinden aldıkları tatmin düzeyini ifade etmektedir.

Sessiz İstifa : Sessiz istifa kavramı, işten ayrılmadan, iş yerinde daha az sorumluluk alma, sadece görev tanımının yarattığı sorumlulukları yerine getirme ve işyeri için mümkün olan en düşük düzeyde çaba harcama olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Bu araştırmada, öğretmenlerin iş yerindeki görevlerini resmi olarak bırakmadan, yalnızca en temel sorumlulukları yerine getirip ekstra çaba göstermemesi, işe olan bağlılığının azalması anlamında kullanılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL BİLGİLER

Araştırmanın bu bölümünde genel yönleriyle iş doyumu ve sessiz istifa davranışı kavramlarıyla ilgili kuramsal çerçeve sunulacaktır.

1.1. İŞ DOYUMU

1.1.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı

Modern dünyada insanlar günlerinin önemli kısmını iş yerinde geçirmekte ve bu durum uzun yıllar devam etmektedir. Bu nedenle iş doyumunun sağlanması, insanların genel yaşamlarından memnuniyet duymalarını da etkileyen önemli bir unsurdur (Keser, 2005). İş doyumu, çalışanların işlerinin içeriği, iş koşulları, ücret, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı gibi çeşitli faktörler aracılığıyla şekillenen duygusal bir tepkidir (Spector, 1997). Bu kavram, bireylerin işlerine karşı olan genel tutumlarını yansıtır ve çalışanların işlerinden ne ölçüde memnun olduklarını ortaya koyar. Aksu-Akdeniz'e (2022) göre bireylerin yaptıkları işin kişilik özelliklerine uygun olmaması, işle alakalı beklentilerinin karşılanmaması ve sosyal açıdan eksikliklerin olması durumunda çalışanlar işlerine uyum sağlayamamakta ve bununla birlikte iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır.

İş doyumu, Latince “*satis*” kelimesinden türetilerek “yeterli” anlamına gelmektedir (Topçu, 2021). İş kavramı, örgütlerde belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen, insanlar arası iletişim kurmayı gerektiren, ürün veya hizmet üretme faaliyetidir. Bu faaliyet, genellikle sunulan hizmet veya üretilen ürün karşılığında alınan maddi kazançla ilgilidir. Doyum kavramı ise kişinin arzuladığına erişmesi ve doyuma ulaşması olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012). Söz konusu tanımlar çerçevesinde iş doyumu, örgütte istihdam edilen bireylerin işleriyle ilgili olarak duygu birikimleri olarak ifade edilmektedir (Çınkır, 2023).

Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş doyumu kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya çıkmış olup, önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005). 1935 yılında Hoppock’un yayımladığı “Job Satisfaction” adlı makalesi ile iş doyumu kavramı dikkatleri üzerine toplamış ve o tarihten beri de yoğun bir şekilde araştırılan bir konu olmuştur (Mertol, 1993; aktaran Başalp, 2001). İş doyumu üzerine yapılan ilk çalışmalar, doğrudan bu kavrama odaklanmasa da, iş yerinde verimliliği artırmayı hedefleyen Elton Mayo’nun 1930’larda gerçekleştirdiği Hawthorne Araştırmaları ile başlamıştır (Akdoğan, 2002). Yıllarca

süren bu deneylerde çalışanlar, ışıklandırma, montaj hattı ve gözlem odası gibi farklı koşullarda incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, iş doyumunu üzerinde yalnızca fiziksel koşulların değil, iş yerindeki sosyal grupların da beklenenden daha büyük bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, verimliliğin artması için çalışanların öncelikle tatmin edilmesi gerektiği anlayışını ortaya koymuştur (Türk, 2007). Elton Mayo'nun öncüsü olduğu, insanın bir makine olmadığı anlayışı ile bu anlayış temelinde yapılan araştırmalar, insanların yaptıkları işle ilgili duygu ve düşüncelere sahip olduklarını ortaya koymuştur (Çınar, 2024).

Çalışmak, insanlar için sadece işe gitmek ve emek harcayarak gelir elde etmekten daha fazlasını ifade eder. Çalışma hayatı, bireylerin toplum içinde bir yer edinmelerine yardımcı olur ve hangi kesimden olursa olsun her kişiye bir statü kazandırır. Bunun yanı sıra, çalışma ortamı insanlara sosyalleşebilecekleri nitelikli bir çevre sunar. Bireyler, çalışarak ve üreterek toplumun bir parçası olduklarını hisseder ve bu sayede saygı görürler. Toplumun yüklediği sorumluluklar ve nitelikler, insanları birbirine ve topluma bağlar. Ayrıca, çalışmak, bireylerin yaşam hedeflerine ulaşmalarında önemli bir yol sunar. Çalışma hayatı, insanların hem maddi hem de psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılama aracıdır. Bu gereksinimleri karşıladıkları ölçüde, bireyler haz duyacak ve işlerinden memnun kalacaklardır (Salman, 2017).

İş doyumunu, bir çalışanın işinden ve iş ortamından duyduğu genel memnuniyet düzeyini ifade eden bir kavramdır. Locke, iş doyumunu, "bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan, zevkli veya olumlu hisleri" olarak tanımlamaktadır. (Canbay, 2007). Tanner (2007) ise iş doyumunu, kişinin "işimden memnunum" demesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel etmenlerin bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Hackman ve Oldham'a (1975) göre iş doyumunu, bireyin iş memnuniyetinin genel bir ölçüsü ve bireyin işinden duyduğu mutluluktur (aktaran Görpüz-Tokoğlu, 2016). Vroom (1964) ise iş doyumunu "Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur" şeklinde tanımlamaktadır (Canbay, 2007). Akıncı'ya (2002) göre iş doyumunu, iş görenin gereksinimleri ile sahip olduğu değer yargıları ile yaptığı işin birbiri ile uyumlu olması durumunda ortaya çıkan durumdur. Misra ve Mangaraj (2011), iş doyumunu, bireyin işini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan olumlu bir duygusal durum ve kişinin işine yönelik duygusal tepkisi ile tutumu olarak tanımlamıştır. İş

doyumunu, Silah (2002) tarafından, bir işten veya belirli bir uyarandan, olaydan elde edilen keyif, tatmin ve doyum hali olarak ifade edilmiştir.

İş doyumunu, çalışanların işlerinin farklı yönlerine yönelik geliştirdikleri tutumların toplamıdır. Eğer çalışanın genel tutumu işe karşı olumlu bir şekilde şekillendiyse, bu iş doyumunu; olumsuz bir şekildeyse iş doyumsuzluğunu ifade eder (Tellioğlu, 2004). Morse'ye göre iş doyumunu düzeyi, istek ya da ihtiyaçların yarattığı gerilimin çevre tarafından yatıştırılması derecesinin bir işlevidir. Eğer bu ikisi tutarlı ise iş doyumunu meydana gelecek, böyle değil de aralarında bir dengesizlik varsa, yani çevreden dönüşler bireyin gereksinme düzeyinin altında ise doyumsuzluk olacaktır. (Blum ve Naylor, 1968; aktaran Balcı, 1985).

İş doyumunu, çalışanın işin kendisi, maaş, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme imkanları gibi işin çeşitli boyutlarına ilişkin istekleri (değer, önem, arzu, amaç) ile bu isteklerin işte ne kadar karşılandığına dair algıları arasındaki farktan doğan duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir. Tanımda çalışanın, işin belirli boyutlarına yönelik istekleri öne çıkarılmıştır. Çünkü iş doyumunda, çalışanların iş değerlerinin ve onların iş yaşamında karşılanmasının önemli olduğu ileri sürülebilir (Balcı, 1985).

Efeoğlu ve Özgen (2007), iş doyumunu çalışanın iş ve iş deneyimlerine karşı olumlu ve mutlu bir ruh hali içinde olması, sahip olduğu değerlere uygun olarak işinden zevk alması ve işe dair beklentileri ile elde ettiği sonuçlar arasındaki uyumdan doğan işine yönelik tutumu ve duygusal tepkileri olarak tanımlar. Demirtaş ve Alanoğlu'na (2015) göre iş doyumunu, bireylerin yaptıkları işlerin ve deneyimlerinin takdir edilmesi sonucunda verimliliklerinin, üretkenliklerinin ve iş kalitelerinin artması olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, bireyin yaptığı işin ve elde ettiği sonuçların kendi ihtiyaçları ve değerleriyle uyumlu olduğunu ya da bu uyumu sağlayabileceğini anladığında hissettiği bir tatmin duygusudur (Barutçugil, 2004). Çetinkanat (2001), iş doyumunu, örgüt tarafından bireye sunulan faydaların yanı sıra diğer kişilerle kurulan ilişkiler sonucunda hissedilen bir mutluluk ifadesi olarak tanımlar. Birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanan iş doyumunu, kişinin işine dair beklentilerinin karşılanması sonucu hissettiği memnuniyet olarak ifade edilebilir.

İş doyumunu ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde üç temel noktada buluşulduğu söylenebilir (Solmuş, 2004). Bunlar:

- İş doyumunu gözlemek zor olsa da, bireyin davranışları aracılığıyla anlamak mümkündür ve bu doyum, çalışanın işine yönelik içsel ve dışsal hislerini yansıtır.
- İş doyumunu kavramı, birbiriyle ilişkili ancak birbirinden farklı pek çok tutum ögesini kapsar.
- İş doyumunu, çalışanın hak ettiğine inandığı veya ulaşmayı hedeflediği ödüle eriştiğinde ya da beklediğinden daha fazla kazanım elde ettiğinde hissedilir.

1.1.2. İş Doyumunun Önemi

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri çalışanlardır. Bireyler, zamanlarının önemli bir bölümünü işlerinde geçirmektedirler. Bu sebeple iş yaşamı, hem bireysel hem örgütsel hem de toplumsal açıdan önemli bir yere sahiptir. Bir toplumun gelişimi ve ilerlemesi, iş doyumuna ulaşmış, yüksek iş memnuniyetine sahip işgörenlerle mümkündür (Şahin ve Dursun, 2009). İş doyumunu yüksek olan personelin işini severek yapması, örgütün amaçlarını ön plana alması, performansının artması, memnuniyet düzeyi yüksek olan personelin, mutlu, huzurlu ve sağlıklı olması, örgütün verimliliğini de etkileyen unsurlar haline gelir (Dağdeviren-Ertaş, 2020). Örgüt ve işverenlerin son yıllarda çalışanlarının iş doyumunu düzeylerini göz önünde bulundurarak örgütsel koşulları, işgörenlerin beklentileri doğrultusunda düzenlemeleri, çalışanların performans ve verimlilik düzeylerini artırmalarının yanı sıra kaliteli ürünler elde etmelerine de katkı sağlayabilmektedir (Koç, Boylu ve Aslantürk, 2009).

Topçu (2009), iş doyumunu olan çalışan, iş yapmaya daha istekli, hevesli ve enerjik şekilde zor durumlarda bile ekip çalışması içerisinde işlerin kolaylıkla üstesinden gelecektir. Bununla birlikte yöneticilerine ve aynı iş ortamını paylaştığı arkadaşlarına karşı bağlılık duyar, mevcut kural ve yönetmeliklere uyarak daha disiplinli çalışır. Tengilimoğlu'na (2005) göre iş yerinde verimliliğin artması, iş gücü devir oranı ve devamsızlığın düşmesi, işe, örgüte bağlılığın artması gibi örgütler tarafından hedeflenen, beklenen sonuçlar; iş doyumunun yüksek olması ile elde edilebilir. Aynı zamanda iş doyumunu kişinin yaşam doyumunu ile de ilgilidir. İş yaşamındaki doyumun, çalışanların iş dışı yaşamlarından aldıkları doyumunu da artırması beklenmektedir. İş doyumunu hem bireysel refahı artırır hem de iş performansını ve kurumsal başarıyı destekleyen kritik bir faktördür.

Mesleğe, işe, çalıştığı örgüte bağlılık bireylerin iş yaşamlarından doyum sağlayabilmesinin yollarından biridir (Fırat ve Cula, 2016). İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, daha sağlıklı ve daha mutlu olur; bu mutluluk iş dışında da sürer ve yaşamın diğer alanlarına da yansır. İş doyumunun çalışanlarda yüksek olması, örgütsel yaşama birçok olumlu katkı sağlar. Çalışanların işe devamsızlığı azalır, çalışan devir oranı düşer, iletişim becerileri gelişir, çalışanların gönüllü davranışları artar ve verimlilik artar. Öte yandan, iş doyumunun düşük olması durumunda ise işin anlamsız hale gelmesi, yabancılaşma, olumsuz iletişim tarzı, saldırgan tepkiler, değişime direnç, huzursuzluk, işlerin gecikmesi, kurallara uymama, dedikodu ve verimsizlik gibi pek çok olumsuz sonuç ortaya çıkabilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2015).

1.1.3. İş Doyumu ile İlgili Kavramlar

İş doyumunu, çeşitli kavramlardan etkilenir ve aynı zamanda birçok kavram üzerinde de etkili olur. Bu bölümde iş doyumunu ile ilgili güdü, moral, verimlilik, başarı, yaşam doyumunu ve işe bağlılık kavramlarından bahsedilecektir.

Güdü (Motive); bireyi bir amaca ulaşmak için hareket geçiren ve davranışlarını güçlendiren bir etkidir. Güdülenme ise, isteme, arzulama ve dürtü gibi kavramlarla ifade edilen, insanı çaba göstermeye yönlendiren genel bir olgudur (Başaran, 2000). İş tatmini ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunduğu yaygın bir görüştür. İş tatmini genellikle güdülemenin temelini oluşturur ve onu etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkar. İş tatmini düşük olan çalışanları güdülemek zordur ve düşük iş tatmininde, güdüleme sağlansa bile bu durumun kalıcı olması zordur. Buna karşın, iş tatmini yüksek olan çalışanların, örgütün hedeflerine uygun olarak motive edilmesi ve davranış değişikliği sağlanması daha kolaydır (Akıncı, 2002). Her bireyin ihtiyaçları ve önceliklerinin, kişiliklerinin, önceki tecrübe ve deneyimlerinin, değerlerinin, kültürlerinin farklı olması güdülenmelerinin de farklı olmasına yol açmaktadır.

Şimşek, Çelik ve Akgemici'ye (2003) göre, örgüt üyelerinin performansını artırmak için teşvik edici ve güdüleyici araçların kullanılması büyük önem taşır. İnsanların verimlilik ve etkinlik seviyelerinin yükseltilmesi, ancak işlerine duydukları memnuniyetin artırılmasıyla mümkündür. Güdülenmiş, motive olmuş bir çalışan, örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkili bir şekilde ilerler ve bu da sonunda örgütün başarısının artmasına katkı sağlar.

Moral; insanın güçlükler, tehlikeler karşısında dayanabilme gücü, iç güçtür. Bir bireyi ya da insan grubunu etkileyen, çevrelerinde hâkim olan ruhsal atmosfer veya iklim şeklinde tanımlanabilecek, psiko-sosyal ve dinamik bir olgudur. Sürekli değişiklik gösterdiği, inişler ve çıkışlar yaşadığı için yüksek tutulması veya artırılması için özen gerektirir. Moral, her an desteklenmeye ve beslenmeye ihtiyaç duyan bir duygudur (İlgar, 2000).

Eren'e göre (2001) moral, günlük tatminlerin birikimiyle oluşan genel bir iş memnuniyetidir. Moral, bir çalışanın işe kendini adanması ve işten tatmin sağlanması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir çalışanın moralinin bozulması, yalnızca sosyal yaşamını tehdit etmekle kalmaz; aynı zamanda kendini geliştirme becerisini engelleyerek üretim gücünün durağanlaşmasına yol açar. Bu durum, bireyin kendini değersiz ve işlevsiz hissetmesine neden olur. Sonuç olarak, birey iş doyumsuzluğunun yanı sıra motivasyonun düşük olduğu bir yaşam sürecine girmeye başlar (Yalçın, 2014). Speroff, 1955'te yaptığı çalışma da moral ve iş doyumunun bireye etkisinin aynı seviyede olduğunu ve bu iki kavramın arasında yakın ilişki olduğunu saptamıştır (aktaran Gergin, 2006).

Verimlilik; hedeflere ulaşmak için minimum çaba ve malzeme kullanarak maksimum faydayı elde etme süreci olarak tanımlanır (Şimşek, Çelik ve Akgemici, 2003). İş doyumunu araştırmalarının temel amacına bakıldığında, tüm araştırmaların aslında bireyin verimliliğini nasıl artırabileceği sorusundan kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni, geçmişten günümüze örgütlerin, en çok önem verdikleri konunun bireyin etkinliği ve verimliliği olmasıdır (Tunçer, 2013).

Yapılan araştırmaların çoğunda, verimlilik ve iş doyumunda güçlü bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İş doyumuna sahip çalışanlar, en yüksek verimliliği göstermeyebilir. Aralarındaki ilişki en önemlisi ödül olmak üzere birçok değişkenden etkilenmektedir (Luthans, 1998; aktaran Aziri, 2011). Ancak bireysel düzeyde incelendiğinde, verimliliğin iş doyumunu artırdığı gözlenmektedir. Bir işi iyi yaptığında, doğal olarak kişi kendini daha iyi hisseder. Ayrıca, örgütlerin verimliliği ödüllendirmesi, yüksek performansın sözlü takdir, maaş artışı ve terfi olanakları ile desteklenmesi, bu faktörlerin tümü iş doyumunu seviyesini yükseltecektir (Robbins, 2000). İş ortamından ve görevlerinden memnun bireyler, daha motive bir şekilde çalışır ve bu da sonuç olarak daha yüksek verimlilik elde edilmesine yol açar.

Başarı; bir insanın belirlediği hedeflere ulaşması, planlarını gerçekleştirebilmesi, standartın üzerinde bir performans sergilemesi olarak tanımlanabilir. Erdoğan (1996), doyum ve performans ile ilgili olarak şunları ifade etmektedir (aktaran İdi, 2017):

- Doyum, çalışanın performansını artırır.
- Performans artışı doyuma yol açar.
- Performans ve doyuma ödüller neden olur.

İnsanlar, işlerini yerine getirirler ve adil ve süreklilik arz eden bir ödül sistemi de mevcutsa, iyi bir ücret ve promosyan alabilir ve yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla daha sağlıklı, daha etkili ilişkiler kurabilirler. Bütün bunlar da iş doyumunu artıran öğelerdendir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999; aktaran İdi, 2017). Çalışanlar, işlerinde yüksek başarı gösterdikleri takdirde bir şekilde ödüllendireceklerini ve takdir göreceklerini bilirlerse, başarılı olmak için çaba sarf edecek ve sonucunda iş doyumuna ulaşacaklardır. Bu bağlamda iş başarısının iş doyumuna üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Yaşam doyumuna; bireyin hayata karşı genel tutumunu ifade eder (Özdevecioğlu, 2003). Bireylerin iş yaşamı ve iş dışı yaşamına karşı memnuniyetidir. Yaşamının 20-25 yılında, günün sekiz saati çalışan kişilerin yaşamlarında mutlu olabilmesi için hem organik hem de psikolojik varlığı için işinden doyum sağlaması elzemdir (Telman ve Ünsal, 2004). Bu durumda yaşam doyumuna ile iş doyumuna arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Baştemur (2006), kişilerin yaşam doyumuna arttıkça iş doyumunun arttığını, iş doyumuna arttıkça yaşam doyumunun arttığını yaptığı çalışmayla ortaya koymaktadır.

Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarıyla iş doyumuna arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Stresli bir çalışma ortamında çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bu da fiziksel ve zihinsel davranış bozukluklarına yol açmaktadır (Eren, 2001). Bu bağlamda kişilerin yaşam doyumuna da olumsuz etkilenmektedir.

İşe bağlılık; çalışanların işlerine karşı hissettikleri zihinsel, duygusal ve motivasyonel bağlılığı ifade eden bir kavramdır. Kişi, işini yaşamının önemli bir parçası olarak görür ve ona önem atfeder. İşe bağlılık, çalışanların sadece işlerini yapmaları değil, aynı zamanda işlerinden tatmin olmaları ve iş yerinde değer gördüklerini hissetmeleri anlamına gelir. Akıncı'ya (2002) göre, iş doyumuna ile işe ve örgüte bağlılık

arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenin iş doyumu yüksek olduğunda, örgüte olan bağlılığın da arttığı ve gönüllü işten ayrılma oranının düştüğü gözlenmiştir. İşine bağlılık gösteren çalışanların motive edilmesi, yönetilmesi ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi daha kolay hale gelmektedir. İş doyumu düşük olduğunda ise çalışanlar, olumsuz davranışlar sergilemeye başlar, örgüt ile ilgili negatif eleştirilerde bulunur, her konuda sık sık şikâyetlerde bulunur, işe devamsızlık artar, işi yavaşlatır ve sonuç olarak da işten ayrılma gibi davranışlar görülmeye başlar.

1.1.4. İş Doyumunun Boyutları

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki boyut altında ele alındığı görülmektedir.

İçsel doyum, çalışanın iş sırasında hissettiği tatmini ifade eder. Bu tatmin; başarıya ulaşma isteği, çalışma koşullarına uyum sağlama, hedeflerine ulaşma, bağımsız çalışma, kendini gerçekleştirme ve kariyer olanakları gibi unsurları kapsar. Buna karşılık dışsal doyum, çalışanın iş sonunda elde ettiği tatminle ilişkilidir ve maaş, maddi ödüller, çalışma saatleri ve iş güvencesi gibi unsurları içerir (Aksoy, Şengül ve Yılmaz, 2018). Eroğlu'na (2024) göre içsel doyum, genellikle kişinin işin doğasından ve kendisinden, kişisel başarı hissinden, işin anlamından, işteki yeterlilik, başarı, sorumluluk ve özerklik gibi içsel faktörlerden kaynaklanır. Birey, işini sevmesi, yaptığı işin anlamını görmesi, başarı ya da yetkinlik hissi gibi içsel motivasyon kaynakları sayesinde doyum elde edebilir. İçsel doyum, bireyin işe veya hayata dair kişisel değerleri, hedefleri ve öznel doyum düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Dışsal doyum ise genellikle somut ve gözle görülebilir ödüller veya koşullarla ilişkilendirilen dışsal faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu doyum, maaş, terfi, çalışma koşulları, iş yeri politikaları, iş güvencesi, kişiler arası ilişkiler, somut ödüller, takdir edilme ve tanınma gibi çevresel unsurlara bağlıdır.

Gül'e (2020) göre içsel doyum, çalışanın yaptığı iş sırasında elde ettiği tatmindir. Çalışanın karar verebilmesi, iş çeşitliliği, sorumluluk alabilmesi, örgüte fayda sağlayabilmesi gibi işin doğasından kaynaklanan durumlar, içsel tatmini oluşturan unsurlar arasındadır. Dışsal doyum ise çalışanın yaptığı iş karşısında elde ettiği tatmindir. Bu doyumu sağlayan unsurlar ise ücret, terfi olanakları ve örgütsel yaklaşımdır (Deniz, 2005).

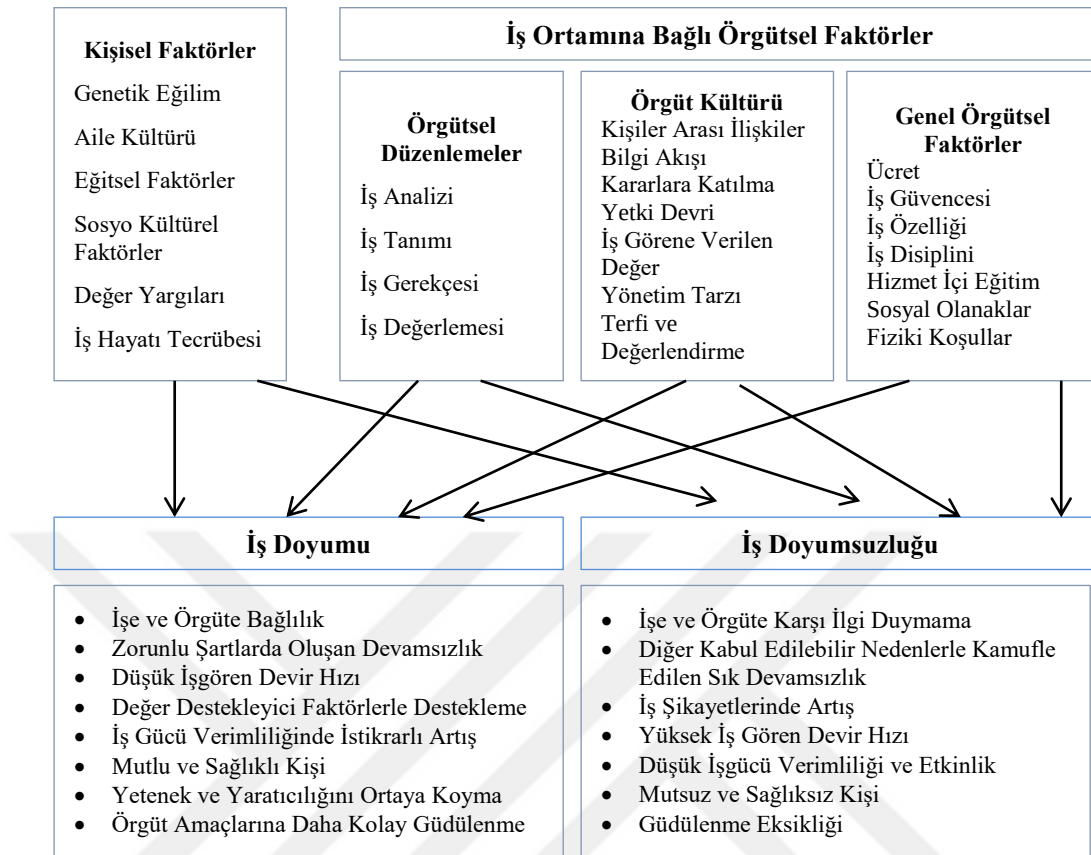
İçsel doyumun, bireyin kendi içsel değerleri, hedefleri ve işine duyduğu bağlılıkla bağlantılı olması nedeniyle genellikle daha kalıcı ve derin bir tatmin sağladığı kabul edilir. Öte yandan, dışsal doyumun somut ödüller ve dışsal koşullara dayalı olmasından ötürü, zamanla daha az kalıcı olabileceği şeklinde değerlendirilmektedir. (Baycan, 1985).

1.1.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu, bir çalışanın işinden aldığı tatmin düzeyini ifade eder ve birçok faktörden etkilenebilir. İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki ayrı başlık altında değerlendirilebilmektedir. Bu faktörler değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken en önemli husus içlerinde birden fazla etken bulundurmalarıdır. Bu etkenler bireyin seçimlerine ve hayat beklentilerine göre değişkenlik gösterebilir (Yalçın, 2014).

Bireysel unsurlar; yaş, cinsiyet, zekâ, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yetenek, medeni durum gibi çalışanın kendisi ile ilgili bütün özelliklerini kapsarken, örgütsel unsurlar; işin niteliği, örgüt ve yönetim, denetim, ücret, terfi olanakları, sosyal haklar, görev yapılan birimin özellikleri, diğer çalışanlar, iletişim, fiziksel çalışma koşulları, güvenlik, ödül ve ceza sistemi, takdir edilmek gibi unsurları kapsar (Altinkurt ve Yılmaz, 2014). Şekil 2.1’de iş doyumunu neden sonuç ilişkisi gösterilmiştir:

Şekil 1.1: İş Doyumu Neden-Sonuç İlişkisi



Kaynak: (Akıncı, 2002)

Şekil 1.1. incelendiğinde iş doyumunu etkileyen kişisel faktörler ve örgütsel faktörler ile bunların sonucu oluşan iş doyum veya doyumsuzluğunun sonuçları görülmektedir.

1.1.5.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler kişilik, yaş, cinsiyet, zeka, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, inançlar, değer yargıları başlıkları altında incelenebilmektedir.

1.1.5.1.1. Kişilik

İş doyumunu etkileyen önemli unsurlardan biri kişisel farklılıklardır. Her bireyin kişiliği, doğuştan gelen özelliklerinin yanı sıra aldığı eğitim, yetiştirilme tarzı ve yaşadığı deneyimlerle şekillenir. Bu nedenle, kişilik farklılıkları bireyler arasında giderek artar; çünkü her kişi, hayatında karşılaştığı olaylar doğrultusunda kendine özgü bir kişilik geliştirir. Bir kişi için motive edici olan bir faktör, başka bir kişi üzerinde aynı

etkiyi yaratmayabilir. Bu yüzden, bireyler arasında iş doyumu algısı da değişkenlik gösterebilir (Çınar, 2024). Kendine güven duyan ve yüksek özbenlik duygusuna sahip çalışanlar, bu özellikleri daha düşük seviyelerde olanlardan daha yüksek düzeyde iş doyumu yaşayabilirler (Başaran, 2004). Sosyal, dışadönük ve girişken kişilerin iş doyumunun daha yüksek olduğu, buna karşın stresle baş etme konusunda zorlanan bireylerin iş doyumunun daha düşük seviyelerde olduğu görülmüştür (Rothman ve Coetzer, 2002).

1.1.5.1.2. Yaş

Yaşın iş doyumu üzerindeki etkisi genellikle bireyin kariyer sürecindeki deneyimleri, beklentileri, yaşam hedefleri ve değerleri ile bağlantılıdır. Yaşlı işgörenler kazandıkları deneyim sayesinde işlerine daha kolay uyum sağlamakta buna bağlı olarak da iş doyumları artmaktadır. Buna karşın daha genç işgörenlerin ise yükselme ve diğer iş koşulları ile ilgili olarak aşırı beklentilere sahip olabileceklerinden dolayı da kariyerlerinin ilk yıllarında iş doyumları genellikle aynı işi kendilerinden daha uzun süreden beri yapanlara oranla daha düşük olabilmektedir (Davis, 1984; aktaran Canbay, 2007). Genç çalışanlar, kariyerlerinin ilk yıllarında sorumluluk alabilecekleri ve kendilerini yeterli hissedebilecekleri bir işte çalışmak istediklerinden, bu beklentilerini karşılamayan işlerde büyük hayal kırıklıkları yaşayabilirler. Buna karşın, yaşça daha büyük bireyler istedikleri iş ortamı ile mevcut ortam arasındaki farkları değerlendirebilecek daha fazla yaşam deneyimine sahiptir. Ayrıca bazı işletmelerde, yaşça büyük çalışanlara daha yüksek ücret ödenmektedir; bu da onların iş doyum düzeylerinin gençlere kıyasla daha yüksek olmasına katkı sağlar (Özer, 2004).

Yapılan araştırmalar yaş arttıkça iş doyumunun arttığını göstermektedir. Gilmer (1966), iş doyumu düzeyinin genç işçiler arasında yüksek olduğunu ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi gösterdiğini, sonra orta yaşlarda tekrar yükselmeye başladığını belirtmiştir (aktaran Balcı, 1985). Yapılan araştırmalarda, yaş ile iş doyumu arasında U şeklinde bir ilişki olduğu görülmektedir (Okpara, 2006). Demirtaş ve Alanoğlu (2015), yaptıkları çalışmada yaşça daha büyük olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Eğitim örgütü içerisinde uzun süre kalan ve örgüt kültürünü benimseyen öğretmenlerin çalışmalarından elde ettikleri doyum düzeyinin arttığını belirtmişlerdir.

1.1.5.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet, iş doyumunu farklı açılardan etkileyebilir. Cinsiyetin iş doyumuna etkisi, kültürel normlar, toplumsal cinsiyet rolleri, beklentiler, işyeri politikaları ve bireyin yaşam öncelikleri gibi çeşitli faktörlerle ilişkilidir. Toplum içinde kadınlar ve erkekler farklı şekilde yetiştirilmiş, farklı roller ve sorumluluklar üstlenmişlerdir. Bu nedenle, iş hayatında kadın ve erkeklerin farklı beklentilere ve bakış açılarına sahip oldukları, ayrıca davranışlarında da farklı tepkiler verdikleri gözlemlenmiştir (Akbulut, 2015).

Araştırma bulguları, cinsiyetin iş doyumunda etkili bir değişken olduğunu gösterse de, hangi cinsiyetin daha yüksek doyum yaşadığı konusunda sonuçların tutarsız olduğu görülmektedir (Balcı, 1985). Bazı araştırmalarda kadınların iş doyumları erkeklere göre daha yüksekken (Sharma ve Jyoti, 2009; Tunacan ve Çetin, 2009; Yılmaz, 2014); bazı araştırmalarda erkeklerin iş doyumları kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur (Güner, 2007; Özkan, 2017). Bazı araştırmalarda ise kadınların ve erkeklerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Altınkurt ve Yılmaz, 2014; İdi, 2017; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Fark olmaması durumu, kadın ve erkeğin iş hayatında eşit şekilde yer almaya başlamaları, kadınların iş ve aile hayatında eskiye nazaran daha fazla söz sahibi olmaları, kadınların iş hayatında daha fazla sorumluluk almak istemeleri gibi nedenlerden dolayı cinsiyetin iş doyumunda belirleyici olmaktan çıkmasına bağlanabilir (Gafa ve Dikmenli, 2019). Okpara (2006), erkeklerin iş doyumunun daha yüksek olmasını, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işte kendilerini daha iyi ifade etmelerine ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsat bulmasına, işe verdikleri değerin yüksek olmasına bağlamıştır. Kadınların iş doyumunun azalmasında ise kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarının fazla olması sebebiyle çatışma yaşamaları, “işte kadın olma” nedeniyle çeşitli engellerle karşılaşmaları bir etken olarak gösterilebilir (Eğinli, 2009).

1.1.5.1.4. Zekâ

Zekâ düzeyinin tek başına iş doyumuyla yüksek bir ilişkisi olmamasına rağmen, bireyin zekâ seviyesine uygun bir işte çalışması, iş doyumunu etkileyebilmektedir. Çoğu iş için belirli bir zekâ düzeyi gerektirir ve bu düzeyden sapsmalar yaşandığında, iş doyumsuzluğu ortaya çıkabilmektedir (Başalp, 2001).

1.1.5.1.5. Eğitim Durumu

Eğitim durumu, bireyin iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, eğitim seviyesi yüksek çalışanların iş doyumlarının, eğitim seviyesi daha düşük çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar, eğitim seviyeleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer almadıklarında ise mutsuz olmakta ve iş doyumları azalmaktadır (Eğinli, 2009). İyi bir eğitim düzeyi, kişinin işinde daha yetkin hissetmesini sağlarken aynı zamanda terfi ve gelişim fırsatlarını artırarak iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması, teknik ve teorik bilgi birikimi sayesinde işleri daha hızlı öğrenmelerini ve dolayısıyla işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayabilir. Öte yandan, eğitim seviyesi daha düşük olan bireylerin, teknik bilgi ve teori gerektirmeyen işlerde daha kolay motive edilebildiği ve bu nedenle iş tatmin oranlarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir (Kılıç, 2013). Eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişki her zaman doğrusal olmayabilir. Eğitim durumunun iş doyumunu üzerindeki etkisi, bireyin eğitim düzeyi ile yaptığı işin gereklilikleri arasındaki uyuma da bağlıdır.

1.1.5.1.6. Medeni Durum

Bireylerin evli ya da bekâr olmaları, iş doyumunu üzerinde tek başına belirleyici bir faktör değildir; ancak, evlilik ve bekârlık durumlarından duydukları memnuniyet, iş doyumunu etkileyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Tomrukçu, 2010). Yapılan araştırmalar genellikle evli bireylerin, bekâr bireylere kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları göstermektedir. Bu durumun temelinde, evliliğin bireylere düzenli ve sorumluluklarla şekillenmiş bir yaşam sunmasının etkili olduğu düşünülmektedir (Bilgili, 2019).

1.1.5.1.7. Kıdem

Kıdem, bir çalışanın bir iş yerinde ne kadar süre çalıştığını, yani iş yerindeki deneyim süresini ifade eder. Aynı kurumda ve/ veya aynı alanda çalışma süresi fazla olan çalışanların iş doyumunun da yüksek olduğu ifade edilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Bireylerin kıdem ve deneyimleri arttıkça, üst düzey pozisyonlara yükselme olasılıkları da artar ve bu durum, işten daha fazla doyum elde etmeleriyle sonuçlanabilir

(Ardıç ve Baş, 2001). İş güvencesi, terfi ve kariyer geliştirme olanaklarının artması çalışanın işine olan bağlılığını ve memnuniyetini artırabilir.

Aynı iş yerinde uzun süre çalışanların genellikle iş doyumlarının yüksek olduğu görülür. Bu durum, çalışanın işini, iş yerini iyi tanıması, kuruma bağlanması ve işteki deneyimleri ile beklentileri arasında bir uyumun oluşmasıyla açıklanabilir. Bu deneyimle gelen güven ve yetkinlik, görevlerin daha etkili ve verimli şekilde yerine getirilmesini sağlar ve bu da iş doyumunu olumlu etkiler. Öte yandan, yeni işe başlayan çalışanların iş doyumları, uzun süre çalışanlara kıyasla genellikle daha düşüktür. Bunun sebebi, yeni çalışanların işten ve iş yerinden beklentilerinin daha fazla, hatta bazen gerçekçi olmayan seviyelerde olmasıdır (Oshagbemi, 2000).

1.1.5.1.8. Değerler, İnanç ve Tutumlar

Değerler, inanç ve tutumlar, bireyin işine yönelik hislerini, çalışma ortamına uyumunu ve genel mutluluğunu şekillendiren içsel unsurlardır. Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Bu da iş doyumunu ve işe bağlılığı artırmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Bireylerin inançları, iş doyumunu seviyelerini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar, örgütlerinde inançlarına ters düşen iş ve davranışlarla karşılaştıklarında iş yerlerine karşı olumsuz duygular geliştirebilir. Bu durum, çalışanın performansını, verimliliğini ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir (Koroğlu, 2011).

1.1.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, işin genel içeriği, çalışanlara sunulan olanaklar ve çalışma koşulları gibi unsurları içerir. Bu faktörler, dışarıdan gözlemlenebilen, ölçülebilen ve karşılaştırma yapılabilen özelliklerdir (Yücel, 2019). Çalışanların iş ortamını ve işten aldıkları tatmini doğrudan etkileyen organizasyonel koşulları kapsar.

1.1.5.2.1. İşin Niteliği

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri, işin kendisinin taşıdığı genel özelliklerdir. Hedefleri ve planları net bir şekilde belirlenmiş işler, çalışanlar tarafından

daha çok tercih edilmektedir. Bu netlik, çalışanların görev ve sorumluluklarını açık biçimde yürütmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, bireylerin işlerini daha iyi kavramalarına ve sonuç olarak iş doyumlarının artmasına katkı sağlamaktadır (Kerim, 2021). Bazı durumlarda, işin sağladığı gelir, statü ve diğer avantajlar yeterli olsa da; işin genel yapısı çalışanın kişiliği ve beklentileriyle örtüşmediğinde, düşük iş doyumuna ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, bazı çalışanlar için işin ilgi çekici olması, gelişim fırsatları sunması, öğrenmeye açık bir ortam sağlaması ve bireye sorumluluk bilinci kazandırması, iş doyumunu artıran diğer önemli etkenlerdir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001). Birey için iş, sadece para ve performans demek değildir. İş aynı zamanda bireyin kimliğidir. İdeal durumlarda, yani yapmaktan zevk aldığı işi yapıyorsa, iş hem bireyin hayata bağlanmasını, hem hayatının bir amacı olduğunu ve üretkenliğini simgeler (Vural, 2021).

1.1.5.2.2. Ücret

Ücret, iş doyumunu etkileyen önemli örgütsel unsurlardan biridir. Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları maaş ve diğer finansal ödülleri kapsayan ücret, aynı zamanda bireyin yaşamını sürdürebilmesi, temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve yaşam kalitesini artırabilmesi açısından da kritik bir rol oynar (Topçu, 2021).

Çalışanın kazandığı ücretin yeterliliği, hak ettiğini düşündüğü miktarla uyumlu olması, aynı işi yapan meslektaşları ile arasında ücret farkı bulunup bulunmaması ve diğer meslek gruplarındaki işin zorluk derecesine göre aldığı ücretin düşük ya da yüksek olması, yani ücretin adil olup olmaması, iş doyumunu büyük ölçüde etkiler (Topçu, 2009). Adil, rekabetçi ve tatmin edici bir ücret yapısı, çalışanların iş memnuniyetini artırırken; adaletsiz ve yetersiz ücretler, işten ayrılma eğilimi, motivasyon kaybı ve düşük performans gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir

1.1.5.2.3. Yönetim

İş yerindeki yönetim tarzı ve yönetici tutumları, çalışanların motivasyonunu, iş memnuniyetini ve genel iş doyumunu büyük ölçüde şekillendirir. Yönetici, çalışanların yetki devri konusundaki düşüncelerini dikkate almalı ve yetki paylaşımına açık olmalıdır. Çalışanların işe dair fikirlerinin değerlendirilmesi ve taleplerinin karşılanması, onların işletmeye olan bağlılıklarını ve iş doyumlarını artırır. Çünkü

bireyler, sorunları tanımlama ve çözüm üretme isteğine sahiptir. Bu isteğin karşılık bulması, iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Eren, 2001).

Başaran (2000), çalışanların yaptıkları iş nedeniyle övgü almalarının ve geribildirim sağlanmasının bir sonraki işi daha iyi yapmalarını destekleyeceğini ifade etmektedir. İşverenin, çalışanlar arasında adil bir sistem kurması, anlayışlı ve açık bir iletişim dili kullanması, çalışanların yüksek iş doyumuna ulaşmasına katkı sağlar (Eğinli, 2009). Şeffaf, katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışı; çalışanların işten duyduğu memnuniyeti ve kuruma olan bağlılıklarını artırırken, kapalı, otoriter ve ilgisiz bir yönetim tarzı, iş doyumunu olumsuz etkileyebilir.

Canbay (2007), yöneticinin çalışanlarına içtenlikle ilgi göstermesinin, onların sorunlarına çözüm aramasının, zor durumdaki çalışanlara yardımcı olmasının, başarılarını takdir etmesinin ve eleştirilerini yapıcı bir şekilde iletmesinin iş doyumunu önemli ölçüde etkileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, yönetici disiplin önlemleri almak zorunda kaldığında, bu süreci çalışanlardan intikam alma duygusuyla değil, objektif ve adaletli bir yaklaşımla yürütmelidir. Bu tür tutum ve davranışların, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır.

1.1.5.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışanların iş yerinde nasıl bir çevreyle karşılaştıkları, onları işteki verimlilikleri, motivasyonları ve genel mutluluk seviyeleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin daha verimli çalışabilmesi için, çalışma ortamındaki ısı, aydınlatma ve temizlik gibi unsurların uygun seviyede düzenlenmesi gereklidir. Aşırı sıcaklık, hijyen eksikliği, gürültü ve yetersiz aydınlatma gibi faktörler, çalışanların performansını olumsuz etkileyen başlıca unsurlar arasında yer alır. Çalışma koşulları iyi olan örgütlerin ise çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı belirtilmektedir (Öztekin, 2008). Çalışma ortamına ulaşımın zor olması, materyal, araç ve gereç eksiklikleri, işin gerektirdiği malzemelerin yetersiz ya da kalitesiz olması gibi etmenler, olumsuz fiziksel çalışma koşulları arasında yer alır. Bu unsurlar, iş ortamında verimliliği ve çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir (Başaran, 2000).

Örgüt içerisindeki işlerin işleyişi ve bu işlere ilişkin politika ve prosedürler, iş doyum düzeyini etkilemektedir. Örgüt içerisindeki yazılı ya da yazılı olmayan kural ve prosedürlerin, bir işin yapılmasını ne ölçüde zorlaştırdığı veya kolaylaştırdığı da bireyin doyumunu etkileyebilecek unsurlar arasında yer almaktadır (Tekingündüz, 2012).

Eren'e (2001) göre, spor salonu, lokal gibi tesislerin yapılmasıyla çalışanlara boş zamanlarını değerlendirme imkânı sunulması ve işe rahat gidip gelebilmeleri için servis araçlarının sağlanması, iş doyumsuzluğunu önlemeye yardımcı olabilir.

1.1.5.2.5. Terfi ve İlerleme İmkânları

Çalışanlar, kariyerleri boyunca gelişim ve ilerleme fırsatlarının bulunduğu bir ortamda çalıştıklarında, daha motive ve bağlı hissederler. Bu durum, çalışanların iş doyumunu artırır ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Terfi, bir çalışanın başarılı olduğunun ve gelecekte de başarı göstereceğinin bir işareti olarak kabul edilir. Aynı zamanda, terfi ile birlikte pozisyonun seviyesi ve maaşta yaşanan artış, iş doyumunu artıran önemli bir faktör olarak öne çıkar (Tomrukçu, 2010). Adil ve sağlam bir temele dayanan bir terfi sisteminin olması çalışanlar açısından önemlidir. Bunun yanı sıra çalışanlar emeklerinin karşılığında takdir edilmeyi beklerler (Sevimli ve İşcan, 2005).

Yapılan çalışmalarda, yönetsel bir unvana sahip çalışanların ya da yüksek statülü pozisyonlarda bulunan kişilerin; bu tür bir unvana sahip olmayan ve daha düşük statülü işlerde çalışanlarla göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur (Oshagbemi, 1999).

1.1.5.2.6. Çalışma Arkadaşları

Sosyal bir varlık olan insanın en önemli ihtiyaçlarından biri, bu sosyal yönün gereği olarak insan topluluklarının arasına girme, bir topluluğa dâhil olma, kabul görme ve aidiyet hissidir. İnsanların bu çok önemli ihtiyacı, hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş hayatında da ön plandadır (Gergin, 2006).

İşgörenin başarılı bir grup içinde yer alması ve kendisine uygun iş arkadaşlarıyla çevrili olması, iş doyumunu artırır. Çalışanlar, yalnızca maddi kazanç veya somut başarı beklemezler; günlük hayatlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireyler, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşirler. Bu nedenle, iş yerinde dostça ilişkiler kuran ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip olan bir çalışanın iş doyumunu daha yüksek olur (Erdoğan, 1996). İş yerinde güçlü ilişkiler kuran çalışanlar, hem işe daha fazla bağlı olacak hem de iş birliğine daha istekli hale gelecektir (Luthans, 2002). Aynı zamanda, bu durum çalışanların iş ortamında kendilerini daha değerli ve huzurlu hissetmelerine yardımcı olacaktır.

Örgütte bir araya gelmiş uyumlu, güçlü ve iyi bir çalışma grubu, iş yerini daha keyifli bir hale getirir (Özkalp ve Kirel, 2001). İşletmeler, çalışanlar arasında “biz” bilincini oluşturabilirse, bu durum işgörenlerin doyumunu olumlu yönde etkiler (Tekingündüz, 2012). Bora (2016), koordineli şekilde çalışamayan, görüş farklılığı yaşayan ve uyum sorunu olan kişilerle birlikte çalışan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin olumsuz etkilendiğini belirtmektedir.

1.1.6. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı hissettikleri memnuniyet düzeyini ifade eder ve hem bireyler hem de örgütler için önemli sonuçlar doğurabilir.

İnsan, hayatını aile, okul ve iş yaşamı gibi çeşitli örgütler içinde sürdüren bir varlık olarak, ihtiyaçlarını karşılamaya ve tatmin olmaya çalışır. İhtiyaçları için uygun koşulları bulan kişi doyuma ulaşır, böylece hem biyolojik hem de psikolojik bir huzur hissi yaşar (Eren, 2001). Locke’un (1976) tanımına göre iş doyumunu, bireyin işinin çeşitli boyutlarından aldığı duygusal hazdır ve bu haz, bireylerin depresyon, kaygı ve stres gibi psikolojik sorunlarla daha az karşılaşmasına katkı sağlar. Diener ve Larsen (1984), iş doyumunun genel yaşamın önemli bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. İşlerinden memnun olan bireyler, bu memnuniyeti özel hayatlarına da yansıtarak daha mutlu bir yaşam sürdürebilmektedirler.

İş doyumuna ulaşan bireyler, çalıştıkları kurumlara daha fazla katkı sağlar. Yüksek iş doyumuna sahip olan kişilerin motivasyon ve moralleri güçlüdür; bu da onların işlerine olan bağlılıklarını artırır. İşini severek ve isteyerek yapan çalışanlar, görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirir. İş doyumunu, bireylerin verilen görevlere hızla uyum sağlamasına, işi çabuk öğrenmesine ve iş kazalarının azalmasına katkıda bulunur. Bu sayede hem bireysel hem de örgütsel başarı düzeyi yükselir (Oktar, 2019).

Yapılan araştırmalar, çalışanların işe geç kalma oranının düşük olmasının, iş doyumunun bir göstergesi olabileceğini ortaya koymaktadır. Zorunlu sebeplerden kaynaklanan gecikmeler hariç tutulduğunda, iş doyumunu yüksek olan çalışanların bu konuda gerekli hassasiyeti gösterdiği görülmüştür. İş doyumunu, örgüt içinde olumlu bir tutum sergilenmesine katkı sağladığından, yüksek iş doyumunu iş gücü devrini azaltıcı bir etki yaratmaktadır (Tozkoparan, 2004). İşlerinden memnun olan çalışanlar, işten ayrılma eğiliminde olmazlar.

Şenatalar (1978), iş doyumu olan çalışanların, yüksek moral ve enerji ile iyi bir performans sergilediklerini, iş yerinde ortaya çıkabilecek kriz durumlarına daha etkin müdahalelerde bulunabildiklerini belirtmektedir. Örgüt çalışanlarının sadece emirleri yerine getirmek için değil, belirlenen hedeflere ulaşmak için içsel motivasyonla kurallara uyma eğilimi gösterdiklerini ifade etmektedir. Ayrıca, örgütlerde planlanan takım çalışmalarına katılma konusunda istekli davranışlar sergilediklerini ve işlerini hevesle yaptıkları için performanslarının yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, üretilen çıktılarının kalitesini artırır ve girdi maliyetlerini düşürerek örgüt ekonomisine katkıda bulunur.

Yüksek iş doyumu seviyesine sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde; rekabet gücü, müşteri memnuniyeti ve sadakati, örgütsel başarı, müşteri odaklı davranışlar, güven duygusu, motivasyon, müşteri değeri, verimlilik, büyüme oranı, örgütsel bağlılık ve kârlılık gibi unsurlar artış göstermektedir. Buna karşılık; müşteri şikâyetleri, çalışanların işten ayrılma oranı, devamsızlık ve örgütsel sorunlar gibi olumsuz durumlar ise azalma eğilimi göstermektedir (Deveci, 2021).

1.1.7. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumsuzluğu, çalışanların iş ortamından ya da işin doğasından kaynaklanan mutsuzluk hissidir ve bu mutsuzluk sonucu oluşan tepkilerin göstergesidir (Yücel, 2019). Çalışanın işinden ya da iş ortamından memnun olmama durumudur.

İş doyumsuzluğu, çalışanın yaptığı işten keyif ve tatmin hissetmemesi; bunun yerine bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma hissiyle karşılaşması anlamına gelir. İş doyumsuzluğu, çalışana üzücü bir ruh hali verir ve olumsuz duygulara sevk eder. Bu doyumsuzluk, çalışanın zihninde endişe uyandırabilir; yoğun ve sürekli hâle gelmesi durumunda ise bireyin ruh sağlığını olumsuz etkileyebilir ve işverene yönelik istenmeyen davranışlar sergilemesine neden olabilir. Bu durum; işten sıkılma, işi bırakma, devamsızlık ve anlaşmazlık gibi sonuçlara yol açabilir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002). Ayrıca iş doyumu düşük olan çalışanların sinirsel belirtiler (baş ağrısı, uykusuzluk vb.) ve duygusal sorunlar (stres, hayal kırıklığı vb.) yaşadığı; iş doyumsuzluğu ile bu durumlar arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (Aşık, 2010).

İş doyumsuzluğunu Cumming, çalışanların beklentilerinin karşılanmamasının yarattığı gerilim ve hayal kırıklığı ile açıklamaktadır. Cumming, doyumsuzluk nedenlerini şu şekilde özetlemektedir (Mertol, 1993):

- Yaptıkları işin insanlara uygun olmaması,
- İşini beklenen düzeyde iyi yapamadığı endişesi,
- Etkin olmayan bir liderliğin yansımaları: İletişim aksaklıkları, Sınırlayıcı ya da çok sık gözetim, çalışanları temsil edemeyen lider,
- Uygun olmayan çalışma koşulları,
- Çalışanın yaptığı iş karşılığında yeterince takdir görmemesi, taşıyabileceği kapasitede sorumluluk verilmemesi, ilerleme imkânlarının bulunmaması vb.

İş doyumsuzluğu, çalışanların iş ortamı veya işin özelliklerinden dolayı mutsuz olmalarına ve bu mutsuzluktan kaynaklanan tepkilere işaret eder (Yücel, 2019). İş doyumsuzluğunun sonuçları, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kategoride ifade edilmektedir.

1.1.7.1. Bireysel Sonuçlar

İş doyumunun yaşam doymu ile olan ilişkisi, onu bireysel açıdan önemli bir konuma yerleştirmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Başaran (1991), iş doyumsuzluğunun birey üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yarattığını belirtmektedir. İş doyumsuzluğu; kalp ve mide rahatsızlıkları, kas katılaşması ve uyum bozuklukları gibi fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilirken, ruh sağlığını da olumsuz etkileyerek aşırı korku ve kaygının ortaya çıkmasına sebep olabilir. Ayrıca, işin sürekli tekrarlar içermesi ve yeterince dinlenme fırsatının olmaması, bireyde rutinleşmiş bir bıkkınlık hissi oluşturabilir. Bireyin işinden tatmin olmaması, daha kavgacı ve agresif bir kişilik geliştirmesine neden olabilir. Akşit-Aşık (2010), iş doyumsuzluğunun çalışanların verimliliğini düşürdüğünü ve iş yerindeki disiplin sorunlarını artırdığını ifade etmektedir. İş doyumsuzluğu, depresyon, anksiyete ve tükenmişlik sendromu gibi psikolojik rahatsızlıklara yol açarak bireylerin genel yaşam memnuniyetlerini azaltabilir ve sosyal ilişkilerini olumsuz etkileyebilir.

Balcı (1985), çalışanların iş yerinde ihtiyaçlarının karşılanmamasının, çeşitli olumsuz davranışların gelişmesine neden olabileceğini belirtmektedir. Psikolojik doyumsuzluklar sonucunda; çalışanlar arasında geçimsizlik, sürekli şikayet etme,

devamsızlık, yönetimin tutumlarını eleştirme, makinelerin ve malzemelerin doğru kullanılmaması, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk, geçinememe, dedikodu yapma ve huzursuzluk çıkarma gibi davranış bozuklukları gözlemlenebilir. Ayrıca, bu tür çalışanlar yeniliklere ve değişimlere karşı direnç gösterebilir.

İş doyumsuzluğu, bireylerin iş yerindeki performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Araştırmalar, iş doyumsuzluğu yaşayan bireylerde motivasyon eksikliği ve işten ayrılma niyetine paralel olarak iş performansında düşüş yaşandığını ortaya koymaktadır (Judge ve Bono, 2001). İş doyumu; çalışanların işe devam etme, örgütte kalma kararı ve moral düzeyleri üzerinde doğrudan etkilidir. İş devamsızlık, iş doyumsuzluğunu ifade etmenin en yaygın yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, iş doyumsuzluğu, bireyde iş değişikliği isteğini artırabilir (Salman, 2017).

İş doyumsuzluğunun bir diğer önemli sonucu, örgütsel yabancılaşmadır. Örgütsel yabancılaşma; çalışanların iş yerinin değerlerinden, kurallarından ve ilişkilerinden uzaklaşması olarak tanımlanır. Yönetim tarzı, çalışma şartları, üretim biçimi, örgüt yapısı ve grup çalışması gibi unsurlardan memnun olmayan bir çalışan, kendini iş yerinden kopmuş hissedebilir. Bu durum, çalışanın kuruma olan bağlılığını ve güvenini azaltarak verimliliğinin düşmesine yol açar. Çalışanın işine olan ilgisini tamamen yitirmesi ise, çoğu zaman işten ayrılmayı beraberinde getirir (Açan, 2016).

1.1.7.2. Örgütsel Sonuçlar

İş doyumsuzluğu, yalnızca çalışanlar üzerinde değil, aynı zamanda tüm örgüt için ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu durum, örgütlerin performansını, verimliliğini ve genel iş atmosferini olumsuz etkiler. Düşük iş doyumu, yüksek personel devir hızına yol açar ve bu da nitelikli iş gücünün kaybına neden olur (Oshagbemi, 2000). Bu bağlamda, örgütler yüksek işe alım maliyetleriyle karşı karşıya kalabilir ve iş gücü yönetimi zorlaşabilir (Akşit-Aşık 2010). İş doyumsuzluğu, bireylerin örgütlerine karşı yabancılaşmalarına, örgütsel amaçları görmezden gelmelerine ve dolayısıyla örgütün işleyişini bozmalarına yol açabilmektedir (Başaran, 1991).

Çalıştıkları iş yerinden memnun olmayan bireyler; işi bırakma, erteleme, kurallara uymama, dinlenme sürelerini gereğinden fazla uzatma, işe devamsızlık, agresif tutumlar sergileme, iş yerini kötüleme, düşük moral, işe geç kalma ve çalışma saatlerini kişisel işlerine ayırma gibi davranışlar sergileyebilirler. İş doyumsuzluğu, işletmelerde

verimliliğin düşmesine, hizmetlerin aksamasına, ürün veya hizmet kalitesinin bozulmasına, kârlılığın azalmasına ve müşteri memnuniyetinin gerilemesine yol açar (Delice, 2014). Bu tür durumlarda, örgütün “bağışıklık sistemi” zayıflar; hem iç hem dış tehditlere karşı hızlı ve etkili tepki verme kapasitesi azalır ve hatta kimi zaman tamamen tepkisiz kalma durumu yaşanabilir. Bu durum, örgütlerin uzun vadede varlıklarını sürdürmelerini güçleştirebilir (Akıncı, 2002). Sevimli ve İşcan’a (2005) göre, işinden memnun olmayan bir çalışan, iş yerindeki görevlerinden çok, iş dışındaki yaşamına odaklanma eğilimi gösterir. Bu durum, çalışanın görevlerine gereken ilgiyi göstermemesine ve dolayısıyla iş kazalarına yatkınlığının artmasına neden olabilir. Çünkü iş kazaları, bireyin fiziksel ve psikolojik durumuyla doğrudan ilişkilidir.

Örgütün iş doyumu düşük bir çalışana sahip olması, daha fazla kontrol ve denetim gereksinimini doğurur. Ayrıca, bu durum sosyal ilişkilerde bir azalmaya ve çalışanların daha fazla şikâyet etmelerine neden olarak örgüt etkililiğini olumsuz yönde etkileyen sonuçlar yaratır (Dil, 2005).

İş doyumsuzluğu nedeniyle işten ayrılan çalışanların yerine yenilerini bulma zorunluluğu, bu çalışanlar tecbürebeli olsa bile yeni örgütün iş sistemleri ve politikaları konusunda eğitilmelerini gerektirir. Bu süreç, zaman kaybına, iş gücü performansında düşüşe işletme maliyetlerinde artışa ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilir. Bu faktörler göz önüne alındığında, çalışanların iş doyumunun sağlanmasının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002).

1.1.8. Öğretmenlerde İş Doyumu

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 43. maddesinde; öğretmenlik mesleği “devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmaktadır. Eğitim sisteminin temel unsurlarından biri olan öğretmenler; bir ülkenin kalkınmasında, nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesinde, toplumda huzur ve barışın tesis edilmesinde, bireylerin sosyalleşmesi ve toplumsal yaşama hazırlanmasında, ayrıca toplumun kültürel mirasının ve değerlerinin yeni nesillere aktarılmasında kilit rol üstlenmektedir (Özden, 1999).

İş doyumu, bireyin işine karşı duyduğu genel memnuniyet hissi olarak tanımlanır. Bu kavram, öğretmenlerin işlerini ne derece tatmin edici bulduğunu ve işten elde ettikleri psikolojik ödülleri ifade eder. Öğretmenlik gibi emek yoğun ve yüksek sorumluluk gerektiren mesleklerde, iş doyumu hem bireysel refahı hem de öğrencilerin

akademik başarısını etkileyen kritik bir faktördür. Bu nedenle nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılamak adına, bu önemli sorumluluğu üstlenen öğretmenlerin işlerini severek yapabilmeleri ve verimliliklerinin artırılabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması büyük önem taşımaktadır (Kapar, 2016).

Öğretmenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi, verimliliklerinin artırılması ve eğitimde tatmin sağlanmasında, öncelikli olarak okulun yönetiminden sorumlu okul müdürüne büyük iş düşmektedir (Tomrukçu, 2010). Öğretmenlerin yöneticileri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmaları, onların başka okullara gitme olasılıklarını azaltır. Bu durum, öğretmenlerin arasında daha güçlü kolektif ilişkilerin gelişmesine ve güven seviyelerinin artmasına yardımcı olur (Johnson, Kraft ve Papay, 2012). Eğitim yöneticisi, hem kendi hem de kurumu ve öğretmenlerinin başarısı için, öğretmenlerinin istek ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlamalı ve bu ihtiyaçların karşılanması için çaba göstermelidir. Bir eğitim kurumunda ihtiyaçların giderilmesi, eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin işlerinden memnuniyet duymasını ve tatmin olmalarını sağlar. İş tatmini yüksek olan bireyler, görevlerine daha yoğun bir şekilde odaklanır ve motivasyonları artar; bu da eğitim kalitesinin ve verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunur (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen unsurlar çok boyutludur ve hem bireysel hem de kurumsal etkenleri içermektedir. Bu unsurlar arasında; öğrencilerle, meslektaşlarla ve üst düzey yöneticilerle kurulan ilişkiler, öğretmenlik mesleğinin niteliği ve bireyin kendi fikirlerini uygulama fırsatları önemli yer tutmaktadır. Bunun yanı sıra, ekonomik güvence, maaşlar, izin hakları, çalışma koşulları ve kişisel ilgi alanlarını gerçekleştirme olanakları da iş doyumunu artıran önemli faktörlerdendir. Ayrıca, denetim süreçlerinin işleyişi, kariyer gelişim fırsatları, örgütsel yapı ve yönetim, iş güvenliği, öğretmenin kişilik özellikleri ve takdir edilme düzeyi de iş doyumunu şekillendiren diğer belirleyici öğelerdir (Özde, 2023).

İş doyumunu sağlandığında, öğretmenler yönetim süreçlerinde daha aktif hale gelir, karar alma aşamalarında fikirleri dikkate alınır ve kararlarla ilgili bilgi sahibi olurlar. Bu da öğretmenlerin, değişiklikleri benimsemelerini, hızlı bir şekilde adapte olmalarını ve uygulamaları etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini destekler (Bursalıoğlu, 2010). Öte yandan öğretmenlerin iş yükü, meslektaşlarıyla olan iş birliği ve okulda öğrenci disiplinine dair öğretmenlerin algıları, iş doyumunu etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Toropova, Myrberg ve Johansson, 2020). Öğretmenler, işlerini

yerine getirirken sürekli yenilikçi ve çözüm odaklı olmalı, bu da onların aktif ve üretken olmalarını gerektirir. Öğrencilerle kurulan ilişkiler, işlerinin dikkat gerektirmesi, geri bildirim almaları, veli tutumları, çalışma ortamının fiziksel ve sosyal koşulları ve iş arkadaşlarıyla kurulan iletişim, öğretmenlerin kurumlarında çalışmaya devam etme isteklerini ve iş doyum seviyelerini etkiler (Canpolat, 2019).

Yüksek iş doyumunu, öğretmenlerin motivasyonunu ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir, bu da sınıf içindeki etkileşimleri ve öğrenci başarılarını olumlu etkiler. Ayrıca, öğretmenlerin işlerinden tatmin olmaları, tükenmişlik ve stres gibi olumsuz durumları önleyerek genel yaşam kalitesini yükseltir. Bu sebeple, öğretmenlerin iş doyumunun sağlanması, hem eğitim sürecinin etkinliğini hem de öğretmenlerin uzun vadeli mesleki gelişimini destekler.

1.1.9. İş Doyumu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

İş doyumunu konusuna yönelik olarak hem yurt içinde hem de yurt dışında çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Alanyazın incelendiğinde, Türkiye’de yapılan çalışmaların iş doyum kavramını genellikle motivasyon, iş performansı, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, liderlik tarzları, örgütsel iklim, kültür, adalet ve iş-yaşam dengesi gibi değişkenlerle birlikte ele aldığı görülmektedir.

1.1.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Balcı (1985), Ankara’da 154 okul yöneticisi ile gerçekleştirdiği “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” konulu araştırmasında, yöneticilerin, iş doyumunu etkileyen faktörlere verdikleri önemi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, çeşitli düzeylerde görev yapan okul yöneticileri, işin niteliği, denetim sistemi, ücret, birlikte çalışılan kişiler, çalışma koşulları ve örgüt ortamı gibi unsurları yüksek derecede önemli görmektedir. Yöneticiler, en çok “birlikte çalışılan kişilere” önem verirken, en az önemi “ücret” unsuruna vermektedir. İçsel ve dışsal nitelikteki iş doyum unsurlarını eşit derecede önemli buldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, mevcut işlerinde, işin farklı yönlerine ilişkin beklentilerinin büyük ölçüde karşılandığını ifade etmektedirler. Özellikle okul iklimine ilişkin iş doyum etkenlerini daha tatmin edici olarak değerlendirmişlerdir.

Uslu (1999), Konya, Niğde, Kayseri, Nevşehir, Aksaray, Adana, Çorum ve Kırıkkale illerindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan 107 rehber öğretmen ile

gerçekleştirdiği “Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması” başlıklı araştırmasında, rehber öğretmenlerin iş doyum düzeylerini çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, rehber öğretmenlerin iş doyumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak evli rehber öğretmenlerin iş doyum puan ortalamaları, bekar öğretmenlere kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ayrıca, içten denetimli rehber öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, dıştan denetimli olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, okul yöneticileriyle iş birliği yapabilen rehber öğretmenlerin, iş birliği yapamayanlara göre daha yüksek iş doyumunu yaşadıkları tespit edilmiştir.

Taşdan ve Tiryaki'nin (2008), Trabzon'da 151 öğretmen ile gerçekleştirdikleri “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması” başlıklı araştırmalarında, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin devlet okullarındaki meslektaşlarına kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin iş doyum düzeyi toplam puanları; işin niteliği, çalışma şartları, ücret, birlikte çalışılan kişiler, gelişme ve yükselme olanakları ile örgütsel yaşam alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak cinsiyet, mezun olunan okul türü ve kıdeme değişkenlerine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tomrukçu (2010), Samsun il merkezindeki özel ve kamuya ait ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yaşam doyum ve iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği araştırmada, yaşam ve iş doyum düzeylerinin cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Ancak görev süresi ve medeni durum değişkenlerine göre bu doyum düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Özel ve kamu ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaşam doyumunu ile iş doyumunu düzeyleri karşılaştırıldığında, aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tomrukçu, bireyin yaşam doyumunun artmasıyla iş doyumunun, iş doyumunun artmasıyla da yaşam doyumunun yükseldiğini ifade etmektedir.

Altınkurt ve Yılmaz (2012), “Farklı Çalışan Tipindeki Okul Yöneticilerinin İşkoliklik Eğilimleri Ve İş Doyumları” başlıklı çalışmalarında, okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin orta düzeye yakın olduğunu tespit etmişlerdir. Muğla ilinde görev

yapan 616 okul yöneticisi ile yürütülen araştırma bulgularına göre, en yüksek iş doyumuna işkolik eğilim göstermeyen, rahat çalışan yöneticiler sahiptir. İşkolik eğilim gösteren ‘iş meraklısı’ ve ‘hevesli bağımlı’ çalışan tipine sahip yöneticilerin iş doyum düzeyleri yüksek bulunurken, ‘iş bağımlısı’ tipindeki yöneticilerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Demirtaş ve Alanoğlu (2015), “Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmalarında, okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin orta düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Diyarbakır il merkezinde görev yapan 379 öğretmen ile yürütülen araştırma bulgularına göre, iş doyum düzeyi cinsiyet, okul türü, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak katılımcıların yaşları ve mesleki statüleri iş doyumunun önemli yordayıcıları olarak belirlenmiştir. 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların iş doyum düzeyleri, daha ileri yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla daha düşük bulunmuştur. Yaş arttıkça iş doyum düzeyinin de yükseldiği gözlemlenmiştir. Ayrıca iş doyum ile eğitimsel kararlara katılım ve yönetsel kararlara katılım boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Katılımcıların kararlara katılım düzeyleri, iş doyumlarını %41 oranında yordamakta; dolayısıyla öğretmenlerin kararlara katılımı, iş doyumlarının önemli bir belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır.

İdi (2017), “İlkokul ve Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında, İzmir’in Menemen ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin içsel doyum boyutundaki puan ortalamalarının, dışsal doyum boyutundaki ortalamalardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin iş doyum puanlarının cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, iş doyum ortalamalarının mesleki kıdem, görev yapılan okulda geçirilen hizmet süresi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleki kıdem arttıkça iş doyum düzeylerinde azalma olduğu, ilkokul öğretmenlerinin iş doyumunun ortaokul öğretmenlerine kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin algıladığı okul iklimi ile iş doyum arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Taş ve Selvitopu (2020) tarafından Ankara’da gerçekleştirilen “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak yaş, mesleki kıdem ve lisans mezuniyetlerine göre anlamlı farklılıklar sergilediği tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde, meslekte 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Eğitim Fakültesi dışında farklı fakültelerden mezun olup öğretmen olarak atanan bireylerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmanın sonucunda, lise öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeylerinin, iş doyum düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir.

Azımı (2021), Erzurum’da 722 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkiler” başlıklı araştırmasında, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin iletişim becerileri, öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordayıcı bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Günaydın (2022), Zonguldak ilinde ilkokul ve ortaokul öğretmenleriyle gerçekleştirdiği “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları” başlıklı araştırmasında, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin orta-yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin iş doyum puanları cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek iş doyum algısına sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Kenar (2024), Diyarbakır’daki Anadolu liselerinde görev yapan 358 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği “Okul Binalarının Fiziksel Koşulları İle İş Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında, öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarının ise “normal” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulgularına göre,

öğretmenlerin en çok bireysel faktörler boyutunda doyum sağladıkları; buna karşın örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm boyutlarında en düşük doyum düzeylerini yaşadıkları görülmektedir. İş doyum düzeylerine ilişkin algılar, öğrenim durumu, medeni durum, mesleki kıdem ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemekte; ancak cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin okul binalarının fiziksel koşullarına ilişkin algıları ile iş doyum algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Dokgöz ve arkadaşlarının (2024), İstanbul’da 324 öğretmen ile gerçekleştirdikleri “Eğitim Örgütlerinde İş Doyumu: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında, öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, erkek öğretmenlerin iş doyum puanları, kadın öğretmenlere kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin algıları ise yaş, çalışma süresi ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

1.1.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bogler (2001), “The Influence Of Leadership Style On Teacher Job Satisfaction” başlıklı çalışmasında; okul müdürlerinin liderlik tarzlarının (dönüşümsel ya da işlemsel), karar alma stratejilerinin (otokratik ya da katılımcı) ve öğretmenlerin meslek algılarının, öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemiştir. 745 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmanın en dikkat çekici bulgusu, öğretmenlerin meslek algılarının iş doyumlarını güçlü bir şekilde etkilediğidir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik tarzı, öğretmenlerin iş doyumunu hem doğrudan hem de dolaylı olarak meslek algıları aracılığıyla etkilemektedir. Genel olarak okul yönetimlerinin, öğretmenlerin iş deneyimlerini ve iş doyumunu şekillendirmede önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Bogler’in bulguları, liderlik tarzının öğretmenlerin iş doyumunu ve genel çalışma deneyimleri açısından kritik bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Perrachione, Rosser ve Petersen (2008), “Why Do They Stay? Elementary Teachers’ Perceptions of Job Satisfaction and Retention” başlıklı çalışmalarında, Amerika’nın Missouri eyaletinde, 201 kamu ilköğretim öğretmeni ile gerçekleştirdikleri

araştırmada, öğretmenlerin iş doyumunu ve meslekte kalma eğilimlerini etkileyen içsel ve dışsal değişkenleri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, üç içsel motivasyon kaynağının (kişisel öğretim etkinliği, öğrencilerle çalışma ve iş doyumunu) iş doyumunu ve meslekte devamlılığı önemli ölçüde etkilediği, buna karşılık iki dışsal motivasyon unsurunun (düşük maaş ve aşırı rol yüklenmesi) bu faktörler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur. Öğretmenlik mesleğine yönelik genel memnuniyetin, öğretmenlerin görevlerine devam etme kararını etkilediği; ancak günlük iş görevlerinden ya da işin içeriğinden duyulan memnuniyetin bu karar üzerinde belirleyici olmadığı saptanmıştır. Bu durum, öğretmenlerin mesleğe olan bağlılıklarının, işin spesifik görevlerinden çok mesleğe duydukları genel doyumla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Collie, Shapka ve Perry (2012), “School Climate and Social-Emotional Learning: Predicting Teacher Stress, Job Satisfaction, and Efficacy” başlıklı çalışmalarında, Kanada’da 614 ilköğretim ve ortaokul öğretmeniyle gerçekleştirdikleri araştırmada, öğretmenlerin okullarındaki sosyal-duygusal öğrenme ve iklim algılarının üç sonuç değişkeni olan stres düzeyi, öğretim etkinliği ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, destekleyici bir okul iklimi, öğretmenlerin daha yüksek düzeyde iş doyumunu yaşamalarına ve mesleklerine olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Özellikle işbirlikçi çalışma ortamları, açık iletişim ve olumlu okul kültürü gibi unsurlar, öğretmenlerin iş doyumunu önemli ölçüde artırmaktadır. Buna karşılık, stresli veya olumsuz bir okul iklimi, öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz etkileyerek tükenmişlik ve işten ayrılma oranlarını yükseltebilmektedir.

Bhatti ve arkadaşları (2012), “The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction” başlıklı çalışmalarında, Lahor’da görev yapan 205 kamu ve özel okul öğretmeniyle gerçekleştirdikleri araştırmada, otokratik ve demokratik liderlik stillerinin iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, liderlik tarzlarının iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğu ayrıca kamu okulu öğretmenlerinin, özel okul öğretmenlerine kıyasla daha yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıkları belirlenmiştir.

Kraft, Papay ve Moore (2016), “The Influence of Job Satisfaction on Teacher Performance and Student Achievement” başlıklı Amerika’da gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş tatmininin öğretmen performansı ve öğrenci başarısı üzerindeki

etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, iş tatmini, öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilemekte, bu durum da öğrenci başarısının artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, iş tatmini yüksek olan öğretmenlerin daha yenilikçi ve etkili öğretim stratejileri benimsedikleri saptanmıştır.

Georgolopoulos, Papaloi ve Loukorou (2018), “Servant Leadership as a Predictive Factor of Teachers’ Job Satisfaction” başlıklı Yunanistan’da gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğretmenlerin algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin hizmetkâr liderliğin özelliklerine yönelik algılarının olumlu yönde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca öğretmenlerin işlerinden çok yüksek düzeyde tatmin oldukları belirlenmiştir. İş doyumunu ile hizmetkâr liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir pozitif ilişki bulunmuş; hizmetkâr liderliğin, öğretmenlerin iş doyumuna olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Toropova, Myrberg ve Johansson (2020), “Teacher Job Satisfaction: The Importance Of School Working Conditions And Teacher Characteristics” başlıklı İsveç’te gerçekleştirdikleri çalışmalarında, sekizinci sınıf matematik öğretmenlerinin iş doyumunu, çalışma koşulları ve öğretmen özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin iş doyumunu ile okulun çalışma koşulları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Öğretmen iş yükü, öğretmenler arası iş birliği ve öğretmenlerin okul içindeki öğrenci disiplinine ilişkin algıları, iş doyumunu ile en yakından ilişkili faktörlerdir. Kadın öğretmenler, daha fazla mesleki gelişim fırsatına sahip olanlar ve yüksek öz-yeterlik algısına sahip öğretmenlerin genellikle daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Erkek öğretmenler açısından ise iş birliği ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu saptanmıştır. Ayrıca, düşük öz-yeterlik algısına sahip öğretmenler için öğrenci disiplini, iş doyumunu üzerinde daha belirleyici bir faktör olarak öne çıkmıştır. Çalışma, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaya yönelik politikaların geliştirilmesinde; okul çalışma koşullarının iyileştirilmesi, mesleki gelişim fırsatlarının artırılması ve okul ortamında disiplinin sağlanmasının önemine dikkat çekmektedir.

Izzati ve arkadaşları (2023) tarafından Endonezya’da gerçekleştirilen “Job Satisfaction among Vocational High School Teachers by Demographics Factors In Educational Institutions” başlıklı çalışmada, meslek lisesi öğretmenlerinin iş tatmini; yaş, cinsiyet, görev süresi ve medeni durum gibi demografik değişkenler açısından

incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin genel olarak yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. İş doyum düzeyleri, cinsiyet, yaş, görev süresi ve medeni durum değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere; evli öğretmenlerin ise bekar öğretmenlere kıyasla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları saptanmıştır. Ayrıca, 35 yaş üstü öğretmenler ile 5 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin iş tatmini algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aftab, Raship ve Salman (2024) tarafından Pakistan’da gerçekleştirilen “Job Satisfaction among Special Education Teachers Working at Special Education Institues, Punjab” başlıklı çalışmada, özel eğitim enstitülerinde görev yapan özel eğitim öğretmenlerinin iş doyumunu incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin iş doyum düzeyleri orta-yüksek olarak belirlenmiştir. Cinsiyetin iş doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, kıdemli öğretmenlerin daha az deneyime sahip öğretmenlere kıyasla işlerinden daha fazla memnun oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, gelir düzeyi ve deneyim gibi faktörlerin iş doyumunu üzerinde önemli farklılıklar yarattığı belirlenmiştir.

Nikolić, Korać ve Panic (2024) tarafından Sırbistan’da gerçekleştirilen “Zadovoljstvo vaspitača poslom: izazov za menadžment ustanove” başlıklı çalışmada, okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ve bu doyumun farklı iş boyutlarıyla ilişkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin maaş, terfi imkânları ve çalışma prosedürleri açısından düşük iş tatmini yaşadıkları; iş arkadaşları, yönetim ve işin doğası gibi unsurlar açısından ise yüksek iş tatmini sergiledikleri belirlenmiştir. Genel iş doyumunu ölçeğinde ise katılımcıların kararsız bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca, 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin, daha uzun süredir çalışan meslektaşlarına kıyasla işlerinden daha memnun oldukları tespit edilmiştir.

Ratova ve arkadaşları (2024) tarafından Kazakistan’da gerçekleştirilen “Job Satisfaction of School Teachers in Kazakhstan: A Comparative Analysis of Survey Results by Demographic Factors” başlıklı çalışmada, öğretmenlerin iş doyumunu, cinsiyet, yaş, öğretmenlik deneyimi, görev yeri ve çalıştıkları okul türü gibi demografik faktörlere göre karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, kadın öğretmenler iş koşulları ve terfi olanakları açısından erkek öğretmenlere göre daha yüksek memnuniyet düzeyine sahipken, genel iş doyumunu açısından anlamlı bir fark

bulunmamıştır. 20-30 yaş arasındaki genç öğretmenler, güvenlik faktörüne ilişkin daha yüksek iş doyumu bildirmiştir. Deneyim değişkenine göre iş doyumu anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kırsal bölgelerde görev yapan öğretmenler, maaş ve terfi olanakları açısından daha yüksek memnuniyet bildirirken; şehirde görev yapan öğretmenler, sorumluluk faktöründe daha yüksek düzeyde doyum yaşamaktadır. Özel okul öğretmenleri ise kamu okulu öğretmenlerine kıyasla iş koşulları, sorumluluk, güvenlik ve süpervizyon gibi faktörlerde daha yüksek iş doyumu bildirmiştir.

Kumar ve arkadaşları (2025) tarafından Hindistan’da gerçekleştirilen “Teachers’ Perception of Job Satisfaction and its Correlation with Personal Profiles” başlıklı çalışmada, üniversite öğretim üyelerinin iş doyum algıları ile kişisel profilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretim üyelerinin iş doyum düzeyi orta seviyededir ve cinsiyet ile yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna karşılık, medeni durum, akademik unvan, maaş, hizmet süresi, eğitim yeterliliği ve altyapı gibi değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, yaş arttıkça iş doyumunun azaldığı; erkek öğretim üyelerinin, kadın meslektaşlarına kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

1.2. SESSİZ İSTİFA

1.2.1. Sessiz İstifa Kavramı ve Tanımı

Sessiz istifa (quiet quitting), son yıllarda çalışan davranışlarıyla ilgili önemli bir kavram olarak öne çıkmış, iş dünyasında ve akademik yazında dikkat çeken ve sıkça tartışılan bir olgu haline gelmiştir. Bu kavram, bir çalışanın resmi olarak işini bırakmamasına rağmen, iş yerindeki görevlerine en alt düzeyde katılım gösterdiği ve yalnızca iş tanımı kapsamındaki sorumluluklarını minimum çabayla yerine getirdiği bir durumu ifade eder. Sessiz istifa, çalışanların iş yerlerindeki memnuniyetsizliklerini, motivasyon eksiklerini ve işlerinden ayrılma niyetlerini açıkça ifade etmek yerine, pasif bir şekilde sergiledikleri davranışları tanımlamaktadır. Bu davranışlar, genellikle çalışanların iş tatminsizliği, tükenmişlik, yönetim ve liderlik tarzları ya da iş-yaşam dengesi bozuklukları nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Aksoy, 2024).

Alman yönetim literatüründe temelleri atılan sessiz istifa kavramı, bu alanda birçok çalışmayla ele alınmış olmasına rağmen, dünya genelinde yeterince geniş bir inceleme alanı bulamamıştır (Seçer, 2009). Sessiz istifa kavramı, ilk kez Höhn (1982)

tarafından ortaya atılmıştır. Höhn'e göre sessiz istifa, çalışanın örgüt içinde bilinçli olarak inisiyatif almayı bırakması, görev taleplerini reddetmesi ve adanmışlık hissinden tamamen uzaklaşması anlamına gelmektedir. Çalışan, bu tutumuyla örgüt hedeflerine karşı ilgisini yitirmiş olup istihdamını sürdürse de mümkün olduğunca pasif bir davranış sergilemektedir (akt. Tatlı, 2023). Öte yandan bazı kaynaklarda, sessiz istifa kavramının ilk kez 2009 yılında Mark Boldger tarafından Teksas A&M Ekonomi Sempozyumu'nda ortaya atıldığı belirtilmektedir (Yıkılmaz, 2022).

Sessiz istifa kavramının kökenleri, iş tatminsizliği ve tükenmişlik sendromu gibi daha önce tanımlanmış çalışma hayatı olgularına dayanmaktadır. Ancak İngilizce'de "Quiet Quitting" olarak bilinen sessiz istifa teriminin, popülerlik kazanarak literatürde yer bulmaya başlamasında, 2020'li yılların başında yaşanan Covid-19 pandemisi ve Z kuşağının etkisi büyüktür (Aksoy, 2024; Ellis ve Yang, 2022). Aralık 2019'da ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını, iş hayatını köklü bir şekilde dönüştürerek sessiz istifa davranışını yeniden gündeme getirmiştir. Özellikle 2021 yılında ABD ekonomisinde büyük çalkantılara yol açan, işten çıkarmaların arttığı bu dönemde çalışanlar; hem işe devam etme zorunluluğu, hem salgına yakalanma endişesi hem de yeni çalışma anlayışında artan performans beklentileriyle karşı karşıya kalmıştır. Tüm bu etkenler, kitlesel bir istifa dalgasının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. 2021 yılının sonunda, Amerika'da 47 milyondan fazla çalışan, kendi iradeleriyle işlerinden ayrılmıştır (Fuller ve Kerr, 2022). Çalışanların geniş çapta ve gönüllü olarak işlerinden ayrıldığı bu kaotik durum, "Büyük İstifa" (Great Resignation) olarak adlandırılmıştır. Bu süreçle paralel olarak aynı dönemde sessiz istifa olgusu kendini göstermeye başlamıştır (Duman, 2022).

Pandemi dönemindeki istifa dalgası sırasında, işlerinden ayrılanlar ya yeni bir iş bulmayı tercih ettiler ya da esnek çalışma koşullarına sahip işlere yöneldiler. Öte yandan, sessiz istifa sürecinde olanlar işlerini bırakmadılar veya bırakma imkânı bulamadılar. Bunun yerine, işi hayatlarının merkezine koymak yerine iş-yaşam dengesi arayışına yönelmişlerdir (Lee, Park ve Shin, 2023). Covid-19 pandemisi sonrasında değişen iş koşulları, çalışanların işlerine olan yaklaşımlarını ve beklentilerini yeniden değerlendirmelerine neden olmuştur. Bu süreçte evden çalışma ve esnek çalışma uygulamaları, çalışanların özel hayatlarına daha fazla müdahaleye yol açmış ve aynı zamanda iş ile özel yaşam dengesini korumayı daha da zorlaştırmıştır (Karaimam, 2024). Çalışanlar, işyerlerinde karşılaştıkları aşırı taleplerden ve sınırların ihlalinden

şikâyet ederek, iş ile kişisel yaşam arasında denge kurmanın vurgulamışlardır. Söz konusu salgın, birçok kuruluşu iş süreçlerinde köklü değişiklikler yapmaya, altyapılarını yeniden gözden geçirmeye ve değişen yönergeler ile yeni prosedürlere uyum sağlarken operasyonlarını sürdürebilmek adına teknolojiden daha fazla faydalanmaya zorlamıştır. Bu durum, çalışma hayatında önemli değişimlere, organizasyon kültürü ve insan kaynakları verimliliği açısından da dönüşümlere yol açmıştır (Güler, 2023).

Son dönemde, iş hayatına adım atan yeni mezun Z kuşağı, pandeminin etkisiyle geleneksel çalışma yöntemlerinden ziyade, yeni nesil bir iş yapış sistemiyle tanışmıştır. Bu durum, birçok çalışanın mevcut iş normlarının kendileri için uygun olmadığını fark etmelerine yol açmıştır (Kobak, 2023). Bu nesil, işin hayatın merkezi olması gerektiği fikrine karşı çıkmakta; işin, yaşam kalitesini artırmak için bir araç olması gerektiğini savunmaktadır.

Ward'a (2022) göre, *Insider*'in yayınladığı “kıyı kültürü” (coastal culture) hakkında bir haberle ivme kazanan ve sosyal medyada yankı uyandıran sessiz istifa kavramı; işyerinde kendini tüketmemek, yalnızca bekleneni ya da belki daha azını yapmak ve işin bireylerin yaşamları üzerindeki aşırı etkisine karşı bir mücadele olarak öne çıkmaktadır. Sessizce işten ayrılmak, bazı çalışanların, özellikle de açık sözlü, ilerici bir Z kuşağı grubunun konuşmaya istekli olduğu bir çözüm yolu olarak öne çıkmaktadır.

Sessiz istifa kavramı, 2021 yılında Çin'deki Tang Ping hareketi ve 2022'de Zaid Khan'ın TikTok adlı uygulamada yayınladığı kısa video ile küresel düzeyde popülerlik kazanmıştır (Yıkılmaz, 2022). Aşırı çalışma kültüründen yorulan Çinli gençler, yaşam tarzlarını değiştirme gerekliliğine dikkat çekmiş ve *Tang Ping* adı verilen “düz yatma” hareketiyle bu düşüncelerini ifade etmişlerdir. *Tang Ping* hareketinin temel felsefesi; bireyin kendini aşırı zorlamaması, daha mütevazı başarılarla yetinmesi ve dinlenmeye yeterli zamanı kendine ayırması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Çimen ve Yılmaz, 2023). Yoğun iş ve eğitim hayatı, yüksek toplumsal beklentiler ve rekabetçi bir toplumda yaşayan bireyler, bu tür baskılara karşı “hareketsiz” kalarak daha az hırslı ve daha sade bir yaşamı tercih etmektedirler.

New York'ta yaşayan 24 yaşındaki yazılım mühendisi ve müzisyen olan Zaid Khan, 2022 yılında, TikTok adlı uygulamada yayınladığı, “sessiz istifa” akımını başlatan 17 saniyelik videosunda şu ifadeleri kullanmıştır: “*Sessiz istifa, işinizi*

bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil. Değerleriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz.” Khan, bu videoyu “#QuietQuitting” hashtagiyle paylaşmış ve içerik 17 milyondan fazla görüntülenme almıştır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). TikTok’ta milyonlarca görüntüleme alan bu video, gelen yorumlardan da anlaşılacağı üzere, çalışma hayatındaki birçok kişinin benzer bir yaklaşımı benimsediğini göstermektedir. Pek çok izleyici, iş ve yaşam dengelerini koruyabilmek adına sadece gerekli olanı yaparak kendilerine daha fazla zaman ayırma fikrini desteklemiştir (Khan, 2022).

Sessiz istifa, uzun süredir var olan bir davranış biçimi olmakla birlikte, pandemi dönemiyle bireylerde farkındalığın artması sonucu daha görünür hale gelmiştir. Alternatif seçeneklere sahip bireylerin işlerinden ayrılmayı tercih ettiği; ancak başka seçeneği olmayanların mevcut işlerine devam etmek zorunda kaldığı bu süreç, bilgi ve teknolojiye gelişmelerle artan paylaşımlar sayesinde geniş bir popülerlik kazanmıştır (Arar, 2023). Eskiden hâkim olan “çalışmak için yaşamak” anlayışı, günümüzde yerini giderek “yaşamak için çalışmak” anlayışına bırakmaktadır (Lord, 2022).

Türkçe’de “sessiz bırakma”, “gürültülü sessizlik”, “işsel işten ayrılma”, “sessiz vazgeçme”, “sessiz çıkma”, gibi ifadelerle anılan “Quiet Quitting” kavramı literatürde daha çok “sessiz istifa” olarak yer bulmuştur (Tanır, 2024). Sessiz istifa kavramının, “gizli ve bilinçli bir şekilde hareket etme, performansı azaltma, aidiyet hissinin zayıflaması ve inisiyatiften kaçınma” gibi unsurlarla karakterize edildiği söylenebilir (Yılmaz, Arık ve Çelik, 2024).

Jain ve Prasad (2023), sessiz istifayı, çalışanların yalnızca gerekli minimum çabayı göstererek, işten memnuniyetsizliklerini ve tükenmişliklerini pasif bir şekilde ifade ettikleri durum olarak tanımlamaktadır. Bu terim, çalışanların resmi olarak işten ayrılmadan önce işlerine olan bağlılıklarının azalmasını ifade etmektedir. Yılmaz (2024), ise sessiz istifayı “kovulmayacak kadar çalışmak” şeklinde tanımlamaktadır.

Sessiz istifa, çalışanın fiilen istifa etmeden önce yaşadığı bir vazgeçiş süreci olarak değerlendirilebilir (Çimen ve Yılmaz, 2023). Harter (2023), sessiz istifa davranışı sergileyenleri “aktif olarak bağlı olmayan, işten ayrılmış çalışanlar” şeklinde tanımlamaktadır. Sessiz istifa, iş yerinde yalnızca minimum görevleri yerine getiren çalışanların artışı, “işte yükselme” fikrinden uzaklaşma eğilimini ve huzursuzluk

atmosferini yansıtan bir pasif direniş biçimi olarak değerlendirilmektedir (Madell ve Ortiz, 2022).

Kont’a (2022) göre sessiz istifa, “belirlenen mesai saatlerinde sadece tanımlanan işi yapmak”, “başka ek sorumluluk almamak”, “iş-yaşam dengesini korumak” ve “çalışma sınırlarını belirlemek” olarak tanımlanabilir. Bu durum, hayatın anlamını yitirme kaygısıyla, koşuşturma ve tükenmişlik kültürüne karşı sergilenen bir tavidir. Bu bağlamda asıl vurgulanmak istenen; iş saatleri dışında iş yüklerini taşımamak, özel hayat ile işi kesin çizgilerle birbirinden ayırmak ve çalışma saatleri dışında kalan zamana, düşünsel olarak bile iş hayatını dâhil etmeyecek kadar net bir duruş sergilemektir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022).

Çalışanların, işleri için gereken maksimum düzeyde çaba yerine, yalnızca işlerin devam etmesi için gerekli minimum düzeyde zaman, sağlık ve enerji harcaması; karşılaştıkları durumlarda beklenen özveri ve fedakârlığı göstermemeleri, sessiz istifa olarak adlandırılabilir (Çalışkan, 2023). Yorulmaz-Okancı (2023), sessiz istifayı bir çalışanın kendisini adeta akıllı bir telefon gibi “güç tasarrufu moduna” alması şeklinde tanımlamaktadır. Sessiz istifa, çalışanın resmi bir istifa mektubu verip işten ayrılması değil; tam tersine, iş yerinde kalıp görevlerini gizlice ve yavaşça terk etmesi anlamına gelmektedir (Morrison-Beedy, 2022). Klotz ve Bolino’ya (2022) göre sessiz istifa; kişinin kendisine verilen görevlerin ötesindeki sorumluluklardan vazgeçmesi ve işe psikolojik olarak daha az yatırım yapması anlamına gelir. Sessizce istifa edenler, birincil sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederler; ancak işe geç kalmamak, erken gelmek veya zorunlu olmayan toplantılara katılmak gibi “vatandaşlık davranışları” olarak bilinen faaliyetlere katılmaya daha az isteklidirler.

Savaş ve Turan’a (2023) göre sessiz istifa; tükenmişlik veya iş tatminsizliği yaşayan çalışanların, ücretlerini koruyabilmek amacıyla iş yerinde minimum çaba sarf etmeleri olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, işin bireylerin yaşamındaki en öncelikli unsur olmadığı düşüncesine dayanır. Çalışanlar, ekstra zaman ve çaba harcamaksızın maaşlarını almayı ve iş dışındaki diğer faaliyetlerine devam etme özgürlüğüne sahip olmayı arzu ederler. Sessiz istifa, çalışanların kariyerlerinde üst düzey bir mevkiye ulaşma (yukarıya ve öteye gitme), yoğun koşuşturma kültürü zihniyeti ya da psikologların “mesleki vatandaşlık davranışları” olarak adlandırdığı tutumlardan uzak durmayı tercih etmelerinin bir yoludur (Tapper, 2022).

Sessiz istifa, çalışanların sinizmi ve sessizliği gibi kavramlar çerçevesinde değerlendirilebilir (Deniz, 2024). Örgütsel sessizlik, çalışanların sorunlara karşı sessiz kalma eğilimini ifade eder ve bu durumun sessiz istifa ile bağlantılı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Sessiz istifa durumunda da çalışanlar, memnuniyetsizliklerine aktif çözümler aramak yerine sessiz kalarak yalnızca asgari düzeyde işlerini yerine getirmeyi tercih ederler (Yıldız, 2023). Örgüte olan güvenin sarsılması, adalet ve dürüstlük algısının zedelenmesi gibi durumlarda, sinik çalışanlar çaba göstermeyi bırakabilir; bunun yerine kendi mutluluklarını ve kişisel çıkarlarını örgütsel hedeflerin önüne koyabilirler (Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2023). Bu nedenlerle, sessiz istifa; sinizm ve sessizlik kavramlarıyla birlikte, iş yerindeki olumsuz deneyimlere karşı geliştirilen pasif bir başa çıkma stratejisi olarak değerlendirilebilir.

Alanyazında yaygın olarak “sessiz istifa” biçiminde kullanılan “*Quiet Quitting*” kavramı, Türkçede aynı zamanda “içsel işten ayrılma” olarak da ifade edilmektedir (Tanır, 2024). İçsel işten ayrılma, çalışanların iş performansını kasıtlı olarak düşürerek, görevlerine ilişkin sadece minimum sorumlulukları yerine getirmeleridir (Seçer, 2009). Çalışanın fiziksel olarak iş yerinde bulunmasına rağmen, duygusal ve psikolojik olarak işten kopması durumunu ifade eder. Bu bağlamda sessiz istifa ile içsel işten ayrılma arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Her iki kavram da iş tatminsizliği, tükenmişlik, duygusal kopuş ve minimum çaba gösterme gibi unsurlarla karakterizedir. Bu çerçevede, içsel işten ayrılma davranışı sessiz istifanın başlangıç evresi olarak değerlendirilebilir; birey önce psikolojik olarak işten uzaklaşmakta, bu durum zamanla davranışlarına da yansiyarak sessiz istifa biçimini almaktadır.

1.2.2. Sessiz İstifa Nedenleri

Sessiz istifa, bireylerin minimum iş sorumluluğunu yerine getirerek mesleki rollerinden duygusal ve zihinsel olarak uzaklaşmaları anlamına gelir. Bu davranışın temelinde birden fazla bireysel, örgütsel ve çevresel neden bulunmaktadır.

Youthall platformunun (2022), Türkiye’de 1002 katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırma da, katılımcıların %24’ünün sessiz istifa sürecinde olduğu, %46,6’sının sessiz istifa yaklaşımına yatkın olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçlar, ülkedeki sessiz istifa olgusunun yaygınlaşma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre sessiz istifa nedenleri şu şekildedir:

- Kariyer yollarının kapalı olması,
- İş-özel yaşam dengesizliği
- Düşük maaş,
- İş tanımının net olmaması,
- Uzun ve yoğun mesai saatleri,
- Şirketin yüksek performans beklentisi.

Z kuşağının, sessiz istifa hareketinin öncülerinden biri olduğu yönündeki görüşler literatürde geniş kabul görmektedir. Pandemi sonrası iş hayatına atılan bu neslin, sosyal medyada fikirlerini ve deneyimlerini içerik olarak paylaşma alışkanlıklarının, sessiz istifanın yaygınlaşmasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çevresel farkındalıkları yüksek, sahip oldukları haklara sıkı sıkıya bağlı, geleneksel kuralları sorgulayan ve sadece düşünmekle kalmayıp eyleme dönüştüren Z kuşağı, bu hareketin dikkate değer hale gelmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Bireysel özgürlük ve kişisel gelişimi önceliklendiren Z kuşağı için, özgürlüklerini kısıtlayan ve ilerlemelerini engelleyen bir sistemin parçası olma fikri kabul edilebilir değildir. Bununla birlikte, sessiz istifa hareketinin yalnızca Z kuşağının etkisiyle şekillenmediği; iş yaşamında daha uzun süredir yer alan Y kuşağının da bu sürece önemli ölçüde katkı sandığı düşünülmektedir (Kobak, 2023; Youthall, 2022).

Çalışanlar, düşük ücret, aşırı iş yükü, tükenmişlik ve kariyer gelişim olanaklarının eksikliği, iş tatminsizliği, tanınmama, çalışma saatlerinde dengesizlik, yetersiz örgütsel iletişim, örgütsel/bireysel uyumsuzluk gibi faktörler nedeniyle uzun yıllardır sessizce işlerinden ayrılarak yeni fırsatları aramayı tercih etmektedirler (Bulut vd., 2024; Hetler, 2022). Sessiz istifa her ne kadar son dönemde popülerlik kazanmış bir kavram olsa da temelde yeni bir olgu değildir. Özellikle Covid-19 pandemisi sırasında, olumsuz çalışma koşullarının etkisiyle bu davranış biçimi daha görünür hale gelmiştir. Pandemi sürecinde Covid-19'a rutin olarak maruz kalma, bu nedenle çalışanların yaşadığı stres, kaygı, personel yetersizliği, yetersiz izin politikaları ve duygusal taciz, pandemi nedeniyle yaşanan işten çıkarılma korkusu, gelir kaybı endişesi, yeni iş bulamama düşüncesi gibi olumsuz faktörler, çalışanlarda tükenmişlik düzeyini artırmış ve işlerinden duygusal olarak kopmalarına neden olmuştur (Fontinelle, 2022; Yıldız, 2023). İş yükü ve hacminin giderek arttığı lojistik, sağlık ve uzaktan eğitim gibi sektörlerde, çalışanların mesai saatleri belirginliğini yitirmiştir. Sürekli ulaşılabilir olmaları, telefonlara ve e-postalara zaman ve mekan fark etmeksizin yanıt

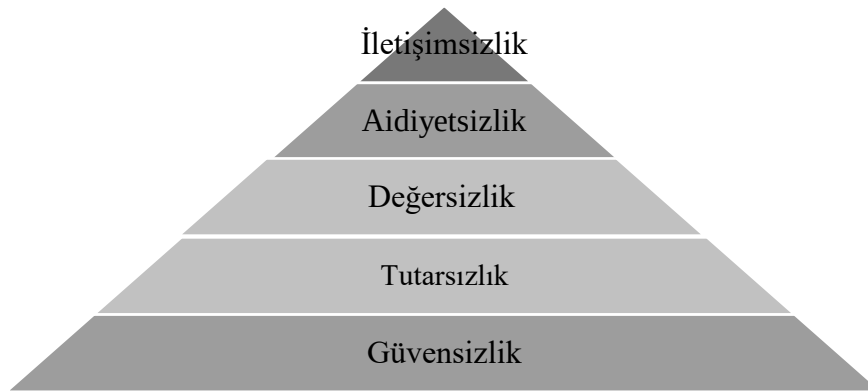
vermeleri, çevrim içi toplantılara her an katılmaya hazır olmalarının beklenmesi gibi örgütsel talepler, çalışanların psikolojik olarak hayatlarının kontrolünün ellerinden alındığını hissetmelerine neden olmuştur (Demirkaya vd., 2023). Öte yandan, pandemiyle birlikte yaygınlaşan uzaktan ve esnek çalışma modellerinin benimsenmesi, çalışanlarda bu uygulamaların kalıcı hâle gelmesine dair bir beklenti yaratmıştır. Ancak, pandemi sonrası dönemde bazı işverenlerin bu esneklikleri kaldırmaya yönelik kararları, çalışanlarda hayal kırıklığına neden olmakta ve iş yerinden duygusal kopuş sürecini tetikleyebilmektedir.

Klotz ve Bolino'ya (2022) göre, çalışanların görev tanımlarının ötesinde fazladan çaba göstermeleri, bireysel düzeyde çeşitli maliyetler doğurabilmektedir. Ancak sağlıklı işleyişe sahip bir organizasyon yapısında, bu maliyetler genellikle artan sermaye, çalışan refahı ve kariyer başarısı gibi olumlu kazanımlarla dengelenebilmektedir. Buna karşın sessiz istifa eğilimi, çalışanların bu dengeyi giderek daha fazla kaybettiklerini hissettiklerini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, işverenlerin kendilerine yeterli yatırım yapmadan ek çaba talep ettiklerini düşünmekte; bu durum da motivasyon ve bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir. Dahası, ekonomik koşulların kötüleşmesi ve iş güvencesinin azalması gibi faktörler, çalışanların mevcut işlerinden tamamen ayrılmalarını daha az uygulanabilir kılmakta ve sessiz istifa davranışının yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır.

Northern Arizona Üniversitesi tarafından 2023 yılında yürütülen bir araştırmaya göre; tükenmişlik, yönetilemeyen stres seviyeleri, kötü iş-yaşam dengesi, tanınma, takdir eksikliği, işten duyulan memnuniyetsizlik, kötü tazminat, işte net bir ilerleme imkânının olmaması gibi unsurlar, sessiz istifa'nın temel nedenleri olarak tespit edilmiştir (Perry, 2023). Benzer şekilde Güler' (2023), çalışanların sessiz istifaya yönelmelerinin başlıca gerekçesini ruh sağlıklarını koruma veya iyileştirme çabası olarak açıklamaktadır. Bunun yanı sıra tükenmişlikten kaçınma, stresle başa çıkma isteği ve iş-özel yaşam dengesine ulaşma arzusu da sessiz istifa davranışını besleyen önemli etmenler olarak değerlendirilmektedir.

Zeybek (2024), güvensizlik, iletişimsizlik, aidiyet, değersizlik ve tutarsızlık olmak üzere sessiz istifa davranışının beş ana nedeni bulunduğunu ifade etmektedir. Ilgın (2022) tarafından bu nedenler, sessiz istifa piramidi olarak adlandırıp, şemalaştırılmıştır.

Şekil 1.2: Sessiz İstifa Piramidi



Kaynak: (İlgin, 2022)

Sessiz istifa piramidi, çalışanların iş yerine karşı duygusal kopukluk yaşamaya başlamasının adımlarını gösterir. Güven eksikliği ile başlayan ve çalışanın “sadece işini yapıp çıkan ve kimseyle iletişim kurmayan” biri olmasıyla sonuçlanan bu süreç, işi ve performansı olumsuz etkilemektedir.

İş tatmini düşüklüğü ve işin anlamsız gelmesi, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleşmemesi sessiz istifa davranışlarına yol açmaktadır (Formica ve Sfodera, 2022). Sessiz istifanın yaygınlığı, yönetim yetersizliğini ve kurumsal düzeyde uygulama yetersizliğini gösterir. Çalışanların en iyi şekilde nasıl motive edileceği, organize edileceği ve yönetileceği konusuna önem vermeyen kurumlar (Enderle, 2022), yıkıcı örgüt kültürü ve dedikodunun yaygın olduğu olumsuz bir örgüt iklimi çalışan bağlılığı ve verimliliğini olumsuz etkileyerek, sessiz istifanın artmasına neden olabilmektedir (Yılmaz, 2024). Özcan’a (2023) göre, yönetici pozisyonundaki kişilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları, çalışanların işten duyduğu memnuniyeti derinden etkiler. Çalışana adil davranılmaması, emeğinin takdir edilmemesi, görüşlerine değer verilmemesi, işine dair konularda fikrinin alınmaması ve yaptığı işe saygı gösterilmemesi, çalışanların sessiz istifa sürecine yönelmesine yol açan faktörler arasında görülmektedir.

Avcı’ya (2023) göre, sessiz istifa davranışını tetikleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında; işverenlerin çalışma hayatını düzenleyen mevzuata aykırı olarak uzun çalışma süreleri ve fazla mesai talepleri nedeniyle çalışanların tükenmişlik sendromuna girmeleri öne çıkmaktadır. Ayrıca, Covid-19 pandemisi sürecinde uygulamaya konulan uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modellerinin çalışanlar açısından cazip hale gelmesi, özellikle Z kuşağı genç çalışanların işin

anlamına ilişkin algılarında köklü değişiklikler yaratmıştır. Bu kuşak, çalışmayı yalnızca ekonomik bir zorunluluk değil; anlam, gelişim ve denge arayışıyla değerlendirmekte, bu nedenle klasik çalışma koşullarına karşı daha duyarlı hale gelmektedir. Diğer yandan, geçici sığınmacılar ve kaçak işgücü nedeniyle emeğin katılığını yitirmesi ve düşük teknoloji, emek yoğun sektörlerde merdiven altı üretimin yaygınlaşması, çalışma ortamının sunduğu sosyal imkânların yetersizliği, düşük ücretler ve fazla mesai ödemelerinin düzenli yapılmaması, çalışma rutininin sıkıcı hale gelmesi sayılabilir. Ayrıca kamu sektöründe, devlet memuru benzeri iş güvencesinin sağladığı güvence, işsizlik tehdidi ve aile ile çevre baskısı da sessiz istifa davranışını etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Tüm bu etkenler bir araya geldiğinde, sessiz istifa davranışı yalnızca bireysel bir tercih değil, aynı zamanda sosyo-ekonomik ve kültürel dinamiklerin bir yansıması olarak değerlendirilmelidir.

Sessiz istifa davranışına yol açan sebeplerden biri de çalışanın uygun pozisyonda istihdam edilmemesi sonucu yeteneklerini ve mesleki birikimini istediği şekilde ortaya koyamaması, hedeflediği başarıya ulaşamaması ve performansından memnuniyetsizlik duyması olarak ifade edilebilir (Örücü ve Hasırcı, 2024). Kont'a göre (2022), sessiz istifa nedenleri; toksik çalışma davranışları ve iş yeri zorbalığı, yetersiz ve kötü liderlik, düşük maaş ve çalışanlar arasında ücret dengesizliği, uzun çalışma saatleri ve aşırı iş yükü, çalışma hayatındaki anlam ve motivasyon kaybı, tükenmişlik sendromu, iş süreçlerinin belirsizliği, kariyer yollarının yeteri kadar açık olmaması, gerçekçi olmayan hedefler ve baskıcı liderlik tarzı, ödüllendirme mekanizmalarının ve takdir kültürünün yetersizliği, terfi ve ödüllendirmelerde yapılan adaletsizlikler, esnek çalışma uygulamalarının sınırlı olması, iş yerinde hak ettiği değeri görememek, karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmemesi, işyerinde mobing gibi olumsuz davranışlara maruz kalmalarıdır. Bu bağlamda, mutsuz çalışanlar, işverenlerini cezalandırmak amacıyla sessiz istifa davranışına yönelebilmektedir. Yılmaz'a (2024) göre, sessiz istifa çalışanların bilinçli bir tercihidir.

Mert (2022), Amerikalı psikolog Clayton Alderfer'in Varoluş-İlişkililik-Büyüme (ERG) teorisinin, çalışanların neden sessizce istifa ettiklerini açıklamada da yol gösterici olacağını belirtmektedir. Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisinin aksine, insan ihtiyaçları arasındaki ilişkinin hiyerarşik olmadığını, herhangi bir anda birden fazla ihtiyacın aynı anda ortaya çıkabileceğini savunur. Ayrıca, bu ihtiyaçlar arasında "hayal kırıklığı-gerileme" adını verdiği bir ilişki bulunduğunu ifade eder.

Sessizce işi bırakan çalışanların, ERG teorisinde olduğu gibi, büyüme ihtiyaçları karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşadıkları ve bu durumda ilişkisellik ihtiyaçlarına yöneldikleri görülmektedir. İşinde büyüme fırsatı bulamayan ve büyüme ihtiyacını karşılayamayan bir çalışan, ilişkisellik ihtiyaçlarına geriler ve daha fazla zamanını sosyalleşmeye ayırabilir.

Çalışma koşulları istenen seviyelere ulaştırıldığında, çalışanların eski performanslarını yeniden kazanması olasıdır. Ancak, bir çalışanın yaşadığı sessiz istifa duygusunun diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz bir etki yaratabileceği, çalışma koşullarından memnun olan bireyleri dahi etkisi altına alabileceği ve tüm iş ortamına yayılabileceği düşünülmektedir. Sessiz istifa, adeta bulaşıcı bir hastalık gibi, zamanında önlem alınmazsa iş yerindeki genel atmosferi ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022).

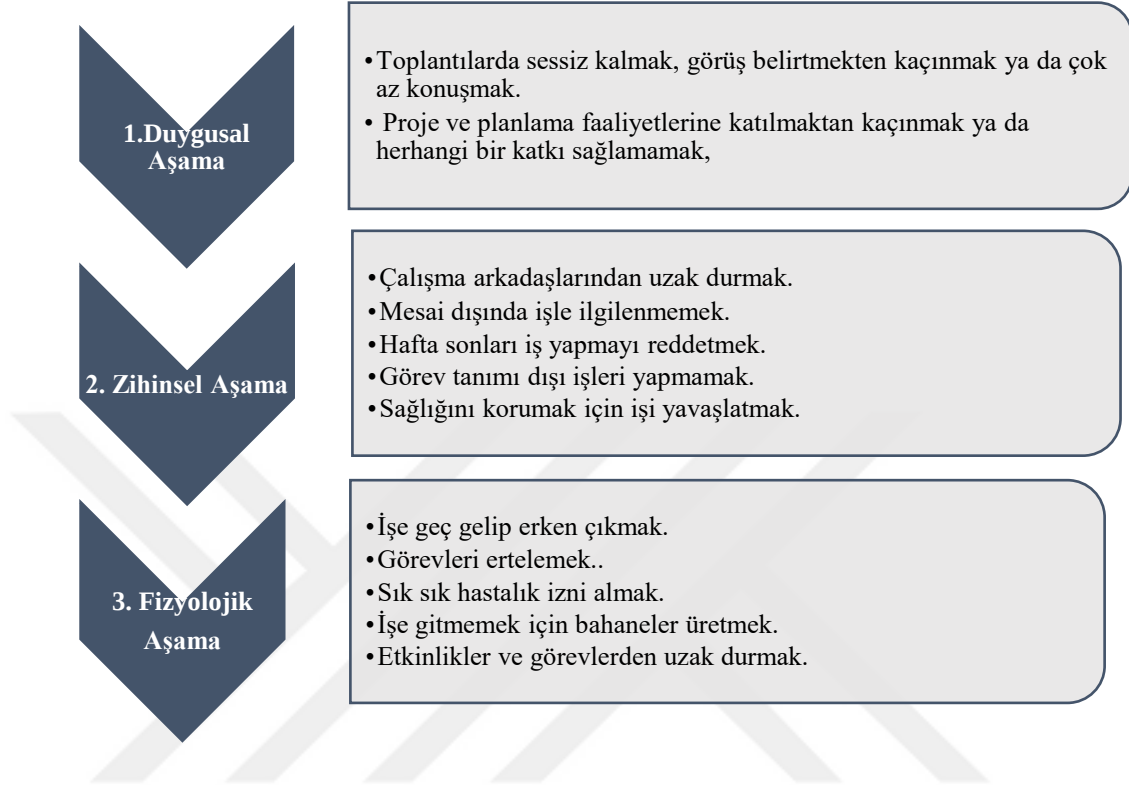
1.2.3. Sessiz İstifanın Belirtileri

Sessiz istifa kavramı her ne kadar Z kuşağı ve genç Y kuşağı tarafından popülerleştirilmiş olsa da, iş hayatında uzun süredir var olan bir olguyu tanımlamaktadır. Bu terim, pek çok çalışanın iş yerinde zaman zaman deneyimlediği durumları açıklamak için ihtiyaç duyulan bir boşluğu doldurmuş gibi görünmektedir. Özellikle Z kuşağı ve mesleki doyuma ulaşmış bireyler arasında, bu olgu bir yaşam felsefesi olarak benimsenmektedir. Sessiz istifa, yeni bir fenomen olmamakla birlikte, çalışanlar arasında uzun süredir bastırılan memnuniyetsizliklerin gün yüzüne çıkması ve ifade ediliş biçimi açısından dikkat çekici bir yenilik taşımaktadır (Kont, 2022).

Gupte (2022), sessiz istifanın üç aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir. Birinci aşama olan duygusal evrede, çalışan, kendi içinde yaşadığı durumun farkına varmaya çalışır ancak bu süreçte ne olduğunu tam anlayamaz ve gelecekte alacağı kararlara dair net bir sonuca ulaşamaz. Bu aşamada, kalma arzusu ile ayrılma düşüncesi arasında içsel bir çatışma yaşanır. İkinci aşama olan zihinsel evre, çalışanın iş yerinde ne kadar destek gördüğünü sorguladığı ve değerlendirdiği bir dönemi kapsar. Bu süreçte, çalışanlar görevlerini yerine getirmeye devam etse de artık iş yerindeki “koşuşturma kültürüne” ve uzun çalışma saatlerine duygusal bir bağlılık hissetmezler. Stresi bilinçli bir şekilde azaltmayı hedefler ve işverenlerine karşı duydukları bağlılık duygusunun azaldığını deneyimlerler. Son aşama olan fizyolojik evrede ise çalışanlar, iş yerindeki huzursuzluklarını ve ayrılma isteklerini saklamaz hale gelir. Bu nokta da, aktif

bir şekilde yeni iş fırsatlarını araştırmaya ve değerlendirmeye başlarlar. Gupte'nin (2022) sessiz istifa aşamaları Yılmaz (2024) tarafından şu şekilde şemalaştırılmıştır:

Şekil 1.3: Sessiz İstifa Aşamaları



Kaynak: (Yılmaz, 2024)

Sessiz istifayı tespit etmek, genellikle zor olabilir çünkü bu olgu, daha çok bireysel bir içsel durum ve davranış değişikliğiyle kendini gösterir. Çalışanlar, iş yerindeki motivasyon eksikliklerini ya da duygusal mesafelerini dışarıya fazla yansıtmamaya çalıştıkları için, sessiz istifayı belirlemek için daha derinlemesine gözlemler ve analizler gerekebilir. Ancak yine de bazı belirgin göstergeler üzerinden tespit edilebilir. Bu belirtiler, çalışanların iş yerindeki davranışlarında değişiklikler meydana gelmesi şeklinde ortaya çıkar (Çimen ve Yılmaz, 2023). Hetler (2022), Kont (2022) ve Yorulmaz-Okancı (2023), bir çalışanın istifa sürecine girdiğini gösteren işaretleri şu şekilde ifade etmektedirler:

- Verilen görevlerin ötesinde çaba göstermemek ve işin gelişimine katkıda bulunmamak,
- Düşük performans ve düşük verimlilik,
- Planlamalara katılmamak,
- İşe geç gelmek veya işten erken ayrılmak,

- Hastayken çalışmamak,
- Ücretli olsa bile ek mesai taleplerini reddetmek, tatil günlerinde, hafta sonları çalışmamak,
- Boş zamanlarında iş aramaları ya da e-postalarına yanıt vermemek,
- İş nedeniyle ailevi ve kişisel hayatı ihmal etmemek,
- Toplantılara katılmamak, katıldığında söz almak veya görev üstlenmekten kaçınmak,
- Ekip çalışmalarında aktif rol oynamamak,
- Çalışma arkadaşlarıyla iletişimi minimize etmek veya koparmak,
- Sosyal etkinlikler katılmamak ya da isteksiz bir şekilde katılmak,
- İşine karşı heves, tutku ve bağlılık göstermemek, motivasyon eksikliği,
- İş çıktılarında kalite düşüklüğü sergilemek.

Ayabakan (2023), sessiz istifanın görünür olma halini, çalışanların yalan söylemesi, devamsızlık yapması, zamanı kötüye kullanması, uyumsuzluk ve sorumluluktan kaçınma şeklinde ifade etmektedir. Bu süreçte çalışanlar, mesai saatlerinde kişisel işler ile ilgilenme, molaları uzatma, uzun süren kişisel telefon görüşmeleri, hasta olmadığı halde hasta olduğunu öne sürerek ve keyfi devamsızlık yapma, iş birliğinden kaçınma, iş arkadaşları ile profesyonel ilişkiler kurmama, yaratıcılık ve yeni fikirler sunmaktan kaçınma, inisiyatif kullanmama, örgüt kültürüne katkıda bulunmama gibi davranışlar sergileyebilmektedir.

Gençler, Youthall'ın (2022) yaptığı araştırmaya göre, sessiz istifa sürecinde olduklarının sinyallerini ekstra sorumluluk almayarak ve mesai saatlerinin dışına çıkmayarak vermektedir. Aswani (2024), sessiz istifanın; kaçırılan teslim tarihleri, inisiyatif eksikliği ve artan hatalar gibi iş performansındaki düşüşlerle kendini gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca, azalan etkileşim, meslektaşlardan kopma, şüphecilik, karamsarlık, artan devamsızlık, azalan katılım ve heyecan eksikliği gibi davranışsal ve duygusal belirtiler de bu sürecin bir parçasıdır.

1.2.4. Sessiz İstifanın Sonuçları (Bireysel, Örgütsel, Toplumsal)

Motivasyon kaybı, tükenmişlik veya stresin bir sonucu olarak işteki zihniyet değişikliği (Agency, 2023) olarak tanımlanan sessiz istifa fenomeni, çalışanlar, örgütsel yapı ve toplumsal yapı üzerinde dikkate değer etkiler yaratabilir.

1.2.4.1. Bireysel Sonuçları

İşinden memnun olmayan çalışanlar, yaratıcı fikirlerini ifade edememeleri ve etik olmayan davranışlarla karşılaşmaları durumunda (Örücü ve Hasırcı, 2024), ayrıca terfi veya maaş artışı gibi talepleri yöneticileri tarafından dikkate alınmaması hâlinde (Duman, 2022) iş doyumlarında belirgin bir düşüş yaşayabilirler. Bu durum, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve üretkenliklerini kaybetmelerine yol açabilir (Ulutürk, 2022). Sessiz istifa eden bireylerin terfi alma şansı, diğer çalışanlara göre genellikle daha düşüktür. Bunun temel sebebi, yöneticilerin terfi sürecinde, yalnızca iş tanımlarını yerine getiren değil, aynı zamanda ekstra sorumluluk alan çalışanlara öncelik tanınmasıdır. Bu nedenle, sessiz istifa sürecindeki kişiler işletme de daha az farkedilir hâle gelir ve kariyer ilerlemeleri daha yavaş gerçekleşir. Olası bir işten çıkarma durumunda, bu kişiler genellikle ilk işten uzaklaştırılanlar olur (Çimen ve Yılmaz, 2023).

Çalışanlar, yaptıkları iş için daha az çaba harcadıklarında, hayatın zorluklarıyla başa çıkabilmek için gerekli kaynaklardan yoksun olduklarını fark ederler. Bu durum, çalışanın kendine güven eksikliği yaşamasına neden olabilir. Suçluluk duygusuyla karışan bu düşünce tarzı, çalışanın özdeğerinin düşmesine yol açarak kişisel bir maliyet oluşturur (Boz vd., 2023). Ayrıca, sessiz istifa çalışanların yeni beceriler öğrenme ve deneyimini genişletme fırsatlarını azaltabilir; bu durum kariyerlerini durağanlaştırabilir ve başka bir iş bulmalarını zorlaştırabilir (Scott, 2022). Diğer çalışanların daha fazla iş yükü üstlenmek zorunda kalması ise, çalışanlar arasında çatışmalara ve huzursuzluğa neden olabilir (Tong, 2022).

Sessiz istifa, bazen bir çıkış stratejisi olarak da görülebilir ve daha sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurmak için atılmış bir adım olabilir. Aswani (2024), sessiz istifanın bireylerin tükenmişlikten stratejik olarak uzaklaşmalarına, kişisel ilgi alanlarına daha fazla zaman ayırmalarına, iş-yaşam dengesini iyileştirmelerine, kariyer kararlarında özerkliklerini korumalarına, olası çatışmaları ve olumsuz sonuçları önlemelerine yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Bu süreç, çalışanların kendi iyiliklerini önceliklendirmelerini desteklerken, iş yerinde sağlıklı sınırlar oluşturmalarına olanak tanıyarak ruh sağlıkları üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

1.2.4.2. Örgütsel Sonuçları

Örgütün başarısı, çalışanların katkıları ve bağlılık düzeyi ile doğru orantılıdır; memnun ve değer gören çalışanlar, sürdürülebilir başarıyı mümkün kılar. Bu bağlamda, sessiz istifa davranışları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasıyla iş performansını ve dolayısıyla örgütün genel başarısını olumsuz etkileyen önemli bir gösterge olarak değerlendirilmelidir.

Sessiz istifanın örgüt açısından sonuçları incelendiğinde, çalışanların verimliliklerinin durağanlaşmasının, örgütün rekabet avantajını kaybetmesine yol açabileceği görülmektedir. Ayrıca, bireysel refahın örgüt refahının önüne geçmesi, genel örgüt performansında düşüşe yol açabilir (Öztürk, Arıkan ve Ocak, 2023). Sessiz istifa tutumları, çalışanlar arasındaki iletişimi, işbirliğini, takım çalışmasını (Yılmaz, 2024) ve tüm çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyerek verimlilik ve üretkenlikte düşüşe, dolayısıyla örgütün hem ekonomik hem de sosyal açıdan zarar görmesine neden olabilir. Yıldız'a (2023) göre, sessiz istifa davranışlarının görüldüğü örgütlerde, çalışanların düşük moral seviyeleriyle çalışması, işte devamsızlığın artması ve yapılan işin kalitesinin düşmesi beklenmektedir. Bu durum, örgütün hedef kitlesinin veya müşterilerinin sunulan hizmetten ya da üründen memnun kalmamasına yol açabilir.

Entelektüel ve beşerî sermayenin kritik bir öneme sahip olduğu örgüt yapılarında, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kapasitelerinin altında ve pasif bir şekilde kullanmaları, örgütün sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bununla birlikte, artan çalışan devir hızı, örgütün imajını zedeleyebilir ve işe alım maliyetlerinin, mevcut çalışanları elde tutma maliyetlerinden daha yüksek olması, örgüte ekonomik anlamda ek bir yük getirebilir (Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2023). Yetenekli çalışanların kaybı, işletmenin uzmanlık, bilgi birikimi ve rekabet avantajı açısından ciddi bir kayba yol açabilir (Aycan, 2024). Gallup'un 2022'de yayımladığı "Küresel İşyerinin Durumu" raporuna göre, düşük çalışan katılımı dünya ekonomisine yıllık 7,8 trilyon dolarlık bir maliyet yüklemektedir. Örgütler, sessiz istifa oranlarındaki artışın bir sonucu olarak, çalışan katılımında ciddi bir düşüşle karşı karşıyadır. Çalışan katılımı; personel sirkülasyonunu azaltmanın, üretkenliği artırmanın, güçlü iş ve müşteri ilişkileri geliştirmenin ve nihayetinde örgüt kârlılığını yükseltmenin anahtarıdır. Bu nedenle, tüm örgütler için stratejik bir öneme sahip ve dikkate alınması gereken bir unsurdur (Mert, 2022).

Sessiz istifa davranışı sergileyen bireyler, kişisel çıkarlarını ön planda tutarak ekip odaklı çalışmaktan uzaklaşmaktadır. Bu durum örgütün ekip ruhunu zayıflatırken; örgüt misyonu için çaba gösteren diğer çalışanlarla çatışmalara yol açarak, toksik bir çalışma ortamı yaratabilmektedir (Robinson, 2024). Yılmaz'a (2024) göre sessiz istifa davranışı, örgüt kültürüne ve iklimine zarar vermektedir. Uzun vadede, bu tür davranış sergileyen çalışanlar; örgütün gelişimini, ilerlemesini ve sorunlara çözüm üretme kapasitesini engelleyebilir. Ayrıca, örgütsel öğrenme süreçlerinin sekteye uğramasına neden olabilir.

1.2.4.3. Toplumsal Sonuçları

Sessiz istifa kavramı, zamanla üretimin azalmasına ve ekonomik sorunların ortaya çıkmasına yol açmasının yanı sıra, bu durumdaki çalışanların görevlerini sürdürmeye devam etmeleri sebebiyle, daha verimli olabilecek başka kişilerin istihdam edilmemesi gibi sorunları da beraberinde getirerek toplum açısından da kaygı verici sonuçlara neden olmaktadır (Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2023; Karaşin ve Öztırak, 2023).

Ekonominin itici güçlerinden biri, kariyerde başarılı olma ve gelişme motivasyonudur (Barsouk, 2022). Sessiz istifa ile ortaya çıkan verimlilik kaybı ülke ekonomilerini olumsuz etkileyebilir. McKinsey tarafından yapılan son araştırmalar, sessiz istifanın maliyetlerinin, çalışanların işten tamamen ayrılmaları kadar yüksek olabileceğini göstermektedir (Allas ve Baldocchi, 2024). Çalışkan'a (2023) göre, bireysel, kurumsal ve hatta küresel düzeyde sağlıklı bir ekonomik işleyişin devamını sağlamak adına, sessiz istifa gibi durumlarla etkin bir şekilde mücadele edilmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Sessiz istifa çalışanların ruh sağlığı üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Yapılan bir çalışmada, çalışanların %32'sinin artan stres ve tükenmişlik nedeniyle sessiz istifa eğiliminde olduğu belirtilmiştir (Hsu, 2023). İş yerinde değer görmeme ve farklı nedenlerle tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların sessiz istifa sürecine girmesi, yalnızca istihdam havuzunda küçük kayıplara neden olmakla kalmaz; aynı zamanda bu bireylerin yaşadığı fiziksel, psikolojik ve sosyal sorunlar, toplumsal refah üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilir (Çalışkan, 2023).

Sessiz istifa, toplumsal değerlerin iş-yaşam dengesi ve bireysel mutluluğa daha fazla odaklanması yönünde bir dönüşüm yaratabilir. Özellikle pandemi sonrası

dönemde, çalışanların iş-yaşam dengesi arayışı ve “koşuşturmaca kültürüne” karşı tepkileri bu eğilimi arttırmıştır (Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2023). Bu da, iş kültürünün, toplumsal normlar ve değerlerin uzun vadede değişmesine neden olabilir (Çalışkan, 2023).

1.2.5. Sessiz İstifanın Önlenmesinin Yolları

Sessiz istifa hem bireysel hem de işveren açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda sessiz istifayı önlemek için bireysel ve örgütsel düzeyde önlemler alınması gerekir. İşverenler, çalışanları temel görevlerini yerine getirmeleri için motive eden, çalışanların ihtiyaçlarını anlamaya ve bu ihtiyaçlara uygun çözümler sunmaya odaklanan, aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirebilecekleri bir kültür oluşturmayı hedeflemelidir (Klotz ve Bolino, 2022). Bunu gerçekleştirmek şunlar yapılabilir (Altopartners, 2022).

- Çalışanların işlerinde ilgi duydukları alanları belirlemek ve bu doğrultuda önceliklendirme yapmalarına olanak tanımak,
- Ekiplerin odaklanması gereken öncelikli konuları ve önem arz etmeyen unsurları net bir şekilde belirlemek,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında açık ve dürüst bir iletişimi teşvik eden etkin bir iletişim ağı oluşturmak,
- Çalışanların ihtiyaç duyduklarında, izin, hastalık izni veya kişisel izin gibi haklarını rahatlıkla kullanabilmelerini sağlamak,
- Gerçekçi teslim tarihleri ve ulaşılabilir hedefler belirleyerek iş yükünü yönetilebilir hale getirmek,
- Uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ile görev ve sorumlulukların başkalarıyla paylaşılabilmesi imkanları sunmak,
- Çalışanların kurum içerisinde gelişim göstermeleri ve kariyerlerinde ilerlemeleri için fırsatlar yaratmak.

Sessiz istifanın önlenmesi için, örgütsel adaletin sağlanması, kurumsal kültürün çalışan memnuniyetini artıracak şekilde inşa edilmesi ve kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, liyakat esasına dayalı işe alım süreçlerinin yürütülmesi, çalışanların emeklerinin adil biçimde karşılık bulması ve motivasyonlarını artıracak maddi olanakların sağlanması gerekmektedir (Arar, 2023). Aynı zamanda, çalışanlara değer verilmesi, iş-yaşam dengesinin korunması, iş

tanımlarının günümüz koşullarına uygun revize edilmesi (Güler, 2023), uzmanlık alanlarına ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılması (Boz vd., 2024), uzun çalışma saatleri yerine verimli ve etkili bir zaman planlaması yapılması (Özcan ve İlman-Yaltagil, 2024) ve esnek çalışma modellerinin desteklenmesi (Youthall, 2022) çalışan bağlılığını artıran unsurlar arasındadır.

Çalışanların karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi, düzenli toplantılar aracılığıyla görüş ve önerilerini paylaşmalarına imkân tanınması, geri bildirim süreçlerinin etkin şekilde işletilmesi, çaba ve başarıların takdir edilmesi de iş yerinde aidiyet duygusunu güçlendirecek uygulamalar olarak öne çıkmaktadır (Örücü ve Hasırcı, 2024). Ayrıca, aile dostu organizasyonların teşvik edilmesi (Avcı, 2023), güçlendirici liderlik (Taufik ve Nuryanti, 2023) ve dönüşümsel liderlik anlayışının benimsenmesi ile destekleyici bir çalışma ortamının yaratılması, çalışanların iş tatminlerini artırarak sessiz istifa davranışının önüne geçebilecek temel stratejiler arasında yer almaktadır (Çimen ve Yılmaz, 2023). Bunlara ek olarak, psikolojik güvenliğin tesis edilmesi, çalışanların bireysel gelişimlerinin desteklenmesi ve etkili kurumsal iletişim kanallarının oluşturulması da iş gücü verimliliğini ve çalışan bağlılığını güçlendiren önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Çalışkan'a (2023) göre, çalışanlar açısından bakıldığında, bireylerin yaşamlarına anlam kazandıran unsurlar aracılığıyla işlerine yeniden bağlanmaları, amaç duygusunun güçlendirilmesinde önemli bir rol oynayabilir. İnsan doğası gereği anlam arayışı içindedir ve belirli hedeflere yönelmek, bireylerin gerçeklikten kopmalarını önleyerek sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurmalarına katkı sağlayabilir. Özellikle sağlıklı yaşam kültürünün (welfare) yaygınlanması, bireylerin çalışma saatleri dışında stresten uzaklaşmalarına ve psikolojik iyi oluşlarını destekleyen rekreasyonel faaliyetlere yönelmelerine olanak tanımaktadır. Boş zamanlarını sosyalleşerek, kendilerini rahatlatan etkinliklerle değerlendirerek geçiren bireyler, iş yaşamında tükenmişlik hissini azaltabilir ve böylece sessiz istifa sürecine girme olasılıkları düşebilir.

Sessiz istifa davranışının, çalışanlar açısından maddi ve manevi kayıplara yol açabileceği göz önünde bulundurularak, bu durumu engellemek için çeşitli önlemler alınabilir. İlk olarak, kendini tükenmiş, motivasyonsuz veya işe karşı yabancılaşmış hisseden bir çalışan, durumu yöneticisine ileterek çözüm arayabilir. Ayrıca, işin niteliği uygun olduğu takdirde, uzaktan çalışma veya esnek çalışma talepleri de bu süreçte değerlendirilebilir (Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2023). Bu süreçte, çalışan iş tatminini

artırmaya yönelik adımlar atabilir; kişisel hedefleri ve iş yükü hakkında açık bir iletişim kurarak, işinin anlamlı hale getirilmesi ve kariyer gelişim fırsatları için destek isteyebilir.

Formica ve Sfodera'ya (2022) göre, kurumlar ve çalışanlar ortak değerlere sahip olduğunda, ilişkileri daha uzun ömürlü, tatmin edici ve faydalı olur. Bhatt, Tevatia ve Joshi (2024), çalışanların fiziksel ve ruhsal iyilik hallerine önem veren, keyifli ve düşük stresli bir çalışma ortamı yaratmayı önceliklendiren örgütlerin, çalışanlar arasında motivasyon ve coşkuyu teşvik ederek olağanüstü sonuçlara yol açacağına dikkat çeker. Sonuç olarak, çalışanların ihtiyaçları ve motivasyonları göz önünde bulundurularak alınacak tedbirler, yöneticilerin proaktif yaklaşımı ve çalışanlarla sürekli diyalog hâlinde olmaları, sessiz istifayı önleyerek hem bireysel hem de kurumsal başarıyı destekleyecektir.

1.2.6. Öğretmenlerde Sessiz İstifa Davranışı

Sessiz istifa, öğretmenlerin, öğretme-öğrenme sürecinden duygusal kopukluk yaşarken fiziksel olarak rollerini işgal etmeye devam ettikleri daha örtülü bir kopuşu ifade eder (Harris, 2022). Sessiz istifa; öğretmenlerin motivasyonlarının kademeli olarak azalması, mesleki coşkularının kaybolması ve öğretme sürecine olan bağlılıklarının zayıflamasıyla tanımlanmaktadır. Bu durumu yaşayan eğitimciler, öğrencilerle aktif bir etkileşim kurmadan ya da mükemmelliğe ulaşma çabası göstermeden öğretim faaliyetlerini yerine getirebilirler. Bu tür bir kopuş, hem öğrencilerin öğrenme çıktılarını hem de eğitim kurumlarının genel moral ve kültürünü olumsuz yönde etkileyebilecek önemli sonuçlar doğurabilir (Palad, 2023).

Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalar, öğretmenlerin orta düzeyde de olsa tükenmişlik, sinizm, iş doyumsuzluğu ve örgütsel stres yaşadıklarını; çeşitli yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ve örgütsel sessizlik sergilediklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, iş-yaşam dengesi ve iş yaşam kalitesi konularında da çeşitli sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Bu bulgular, sessiz istifa davranışlarını sergileyebilecek potansiyel gruplar arasında öğretmenlerin önemli bir yer tuttuğunu düşündürmektedir (Yılmaz, Arık ve Çelik, 2024).

Tanır'ın (2024) öğretmenlerin sessiz istifa olgusuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik çalışmasında, öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını sergilemesine yol açan başlıca etkenlerin, maddi ve manevi tatminsizlik, hak ettikleri

değeri görmeme, liyakatsiz yönetim anlayışı ve çalışma ortamındaki huzursuzluk olduğu ortaya konulmuştur. Bu olumsuzluklar, öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine ve örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına neden olarak; görevlendirmelere karşı isteksizlik, maaş karşılığını aşan ders yükünü kabul etmeme, insan ilişkilerinde zayıflama, mesleki gelişime yönelik çabaların azalması ve okuldan erken ayrılma isteği gibi sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Özen ve arkadaşlarının (2024) çalışması, Tanır'ın (2024) araştırmasıyla benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırmada, yönetim tarzlarının ve yönetsel faktörlerin yanı sıra öğretmenlerin meslekleriyle ilgili konularda özerklikten ve özgürlükten yoksun olmalarının sessiz istifa davranışlarına yönelmelerinde önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Yılmaz'ın (2024) araştırmasında da öğretmenlerde önemli bir değersizlik hissi olduğu görülmektedir.

Sessiz istifa, deneyimli ve nitelikli öğretmenlerin meslekten uzaklaşmasına yol açarak, eğitim sisteminde ciddi kayıplara neden olabilir. Bu durum, özellikle liderlik pozisyonlarında boşluklar oluşmasına ve dolayısıyla öğrenci başarısının olumsuz etkilenmesine zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, sessiz istifa davranışları eğitim kurumlarının itibarını zedeleme riski taşımakta; bunun yanı sıra, eğitim kalitesi ve örgütsel iklim üzerinde de olumsuz etkiler yaratarak çeşitli problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Yoğurtçu, Sezgin ve Koşar, 2024).

1.2.7. Sessiz İstifa ve İş Doyumu İlişkisi

Alanyazında sessiz istifa kavramı, çalışanların iş tatminsizliği sonucunda sergiledikleri davranışlarla ilişkilendirilmektedir (Örücü ve Hasırcı, 2024). Sessiz istifa trendiyle birlikte, çalışanlar görev tanımları dışında kalan işlerde sorumluluk almanın ve ekstra çaba göstermenin herhangi bir karşılık yaratmadığını, yalnızca zaman kaybı olduğunu düşünmeye başlamışlardır. Yükselme ya da maaş artışı gibi talepleri göz ardı edilen çalışanlar, bu durum karşısında kendilerini değersiz hissetmekte ve iş tatminleri azalmaktadır. Çalışanların iş ortamında yaşadığı değersizlik duygusu ve tatminsizlik, bu trendin hızla yayılmasına zemin hazırlayan önemli faktörler arasında gösterilmektedir (Duman, 2022).

Trivella (2023), çalışanların kendilerine ya da yaptıkları işe değer verilmediğini hissetmelerinin, iş tatmini ve moral seviyelerinde düşüşe neden olduğunu belirtmektedir. Bu durumun, çalışanların işlerine olan ilgilerinin azalmasına, kurumsal

hedeflerden uzaklaşmalarına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve üretkenlik düzeylerinin düşmesine yol açtığını ifade etmektedir. Bu bağlamda Trivella, sessiz istifa davranışlarının bir yansıması olarak işe devamsızlık, erken işten ayrılma ve kaytarma gibi üretkenlik karşıtı eğilimlerin artış gösterdiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel bağlamda, sessiz istifa üzerinde çift yönlü etkileri olabilecek bazı tutum ve davranışlar mevcuttur (Gözlü, 2023). Bu durum, söz konusu tutum ve davranışların sessiz istifanın hem öncülleri hem de sonuçları olabileceği anlamına gelmektedir. İş tatminsizliği de bu bağlamda öne çıkan faktörlerden biridir. İş tatmini düşük olan çalışanların sessiz istifa davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Ayrıca, sessiz istifa davranışını sergileyen çalışanlar genellikle yalnızca işin temel gerekliliklerini yerine getirmekte, inisiyatif almadıkları için işten tatminsizlik yaşamaya daha yatkındırlar (Arar, Çetiner ve Yurdakul, 2023). İş tatmini ile sessiz istifa arasındaki ilişki, organizasyonel perspektifte karmaşık bir dinamiğe sahiptir. Akademik çevrelerde, sessiz istifanın düşük iş katılımı ve iş tatminsizliği ile benzerlik taşıdığı ileri sürülmektedir (Anand, Doll ve Ray, 2023).

Akın'a (2024) göre sessiz istifanın ortaya çıkmasında etkili olan değişkenlerden biri iş tatminidir. İş tatmini düşük olan bireyler, sessiz istifaya yönelebilir (Atalay ve Dağıstan, 2023; Deniz, 2024; Tapper, 2022; Yıldız, 2023;). Pemberton'a (2002) göre ise, "sessizce istifa etmek" kendi başına düşük iş tatmininin nedeni olabilir. Sevmediği bir işi yapmak ve bir şeyleri değiştirmek için herhangi bir çaba sarf etmeyip bunun yerine sessiz bir protesto yolunu seçmek, bireylerin mutsuzluklarını artıran bir yoldur. Bu yaklaşım, çalışanların görevlerine ve hayatlarının diğer alanlarına karşı daha az ilgili ve hevesli olmalarına neden olur. İşte anlam ve amaç arayışını bırakmak, kazançlı zihinsel meşguliyetin yerine sadece işin gerekliliklerini yerine getirmek, zamanla bireylerde küskünlük duygusunu pekiştirebilir. Bu durum, iş tatminini ve motivasyonu olumsuz etkileyerek, çalışanların işlerine karşı duygusal bağlılıklarını zayıflatır. Sessiz istifanın sonuçlarından biri de çalışanların moralinde ve iş tatmininde meydana gelen düşüştür (Çimen ve Yılmaz, 2023; Demirkaya vd., 2023; Yıldız, 2023).

1.2.8. Sessiz İstifa İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Özellikle pandemi sonrası değişen çalışma koşulları, iş-yaşam dengesi arayışları ve çalışanların artan beklentileri, bu olgunun küresel ölçekte daha fazla

görünür hâle gelmesine neden olmuştur. Son yıllarda popüler bir araştırma konusu hâline gelen sessiz istifa, çalışanların motivasyonu, kuruma bağlılığı ve genel performansı üzerindeki etkileri nedeniyle akademik dünyada büyük ilgi uyandırmaktadır. Bu bölümde, sessiz istifa olgusuna ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

1.2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Youthall (2022), 1002 katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırmada, çalışanları sessiz istifaya yönlendiren nedenleri, sessiz istifa sürecinde gerçekleştirilen eylemleri ve sessiz istifanın nasıl sonlandırılabilceğini incelemiştir. Katılımcıların %46,6'sı sessiz istifaya yatkın olduklarını, %24'ü ise sessiz istifa sürecinde olduklarını belirtmiştir. Araştırma bulgularına göre sessiz istifaya yol açan başlıca sebepler arasında kariyer yollarının kapalı olması, iş-özel yaşam dengesizliği, düşük maaş, belirsiz iş tanımları ve uzun mesai saatleri öne çıkmaktadır. Katılımcılar, görev tanımlarının dışındaki ekstra sorumlulukları üstlenmemek ve mesai saatlerinin dışında çalışma yapmamak suretiyle, sessiz istifa sürecine girdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, çalışanlar, yan haklar ve maaş politikalarının iyileştirilmesi, iş-yaşam dengesine katkı sağlayacak düzenlemeler ile sessiz istifanın sonlandırılabilceğini belirtmişlerdir.

“Sessiz İstifa: Kavramsal Bir Çerçeve” başlıklı çalışmada Yıkılmaz (2022), sessiz istifa kavramını detaylı bir biçimde ele almıştır. Bu bağlamda, kavramın gelişimi, tanımları ve olası etkileri üzerine mevcut alanyazını ve çeşitli kaynakları bütüncül bir perspektifle incelemiş ve bu doğrultuda kapsamlı bir analiz sunmuştur.

Avcı (2023), “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik, İşte Sözde Var Olma ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi Örneği” başlıklı çalışmada, sessiz istifa ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Maltepe Belediyesi'nde çalışan 250 kişi ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının sessiz istifa üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, örgütsel sinizm algısının işte sözde var olma davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, işte sözde var olma davranışı ile sessiz istifa arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmanın sonuçları, sinizm algısı yüksek olan bireylerin örgütsel sessizlik algılarının da yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca,

örgütsel sessizlik algısı yüksek çalışanların, sessiz istifa davranışları sergileme olanağının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kobak (2023), “Sessiz İstifa Kavramına İlişkin Bir Model Önerisi” başlıklı araştırmasında sessiz istifa eylemini tetikleyen faktörleri belirlemiş ve bu faktörleri içeren bir model sunmuştur. İstanbul’da görev yapan 20 beyaz yaka çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmada, sessiz istifanın belirleyicileri pandemi, buna bağlı olarak değişen çalışma ortamı ve koşulları olarak tespit edilmiştir. Bu koşullar; iş-yaşam dengesi, uzaktan çalışma, terfi, yan haklar ve verimsizlik olarak belirtilmiştir. Çalışanların kuruma bağlılığını artırmak ve sessiz istifayı önlemek için iş koşullarının iyileştirilmesi, çalışan katılımının desteklenmesi, takdir mekanizmalarının güçlendirilmesi ve iş-yaşam dengesine öncelik verilmesi önerilerinde bulunulmuştur.

“Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa” başlıklı araştırmasında Güler (2023), sessiz istifanın tanımı, ortaya çıkış nedenleri ve çalışma kültürü üzerindeki etkilerini doküman analizi yöntemiyle ortaya koymuştur. Sessiz istifanın önlenmesine yönelik önerilerinde bulunduğu araştırmada, iş-yaşam dengesi, motivasyon eksikliği ve tükenmişlik gibi konular sessiz istifa bağlamında ele alınmıştır.

Çalışkan (2023), “Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi?” başlıklı araştırmasında sessiz istifa kavramının ortaya çıkışını temellendirmeyi ve bu kavramın olası etkilerini çalışanlar ve örgütler açısından değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, bireysel, kurumsal ve kültürel düzeyde sağlıklı bir ekonomik işleyişin sürdürülebilmesi için sessiz istifa ile mücadele etmenin büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Çalışkan, bu mücadelede yöneticilerin veya liderlerin kilit bir rol oynadığını ifade etmiş; çalışanlarını destekleyen, motive eden, ekip içinde sinerji oluşturan ve bilgi birikimiyle ekip üyelerini etkileyebilen etkili liderlerin, sessiz istifayı önlemede kritik bir faktör olduğunu belirtmiştir.

Çimen ve Yılmaz (2023), “Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz” başlıklı çalışmalarında, sessiz istifanın nedenlerini, bireyin bu durumu hangi davranışlarla ortaya koyduklarını ve bu durumun nasıl önlenebileceğini kapsamlı bir şekilde incelemişlerdir. Araştırmada, sessiz istifayı önlemek için çalışanların beklentilerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda uygulamalar geliştirilmesi, ayrıca güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulması gerektiği önerilmiştir.

“Öğretmenlerde Yeni Tepki: Sessiz İstifa” başlıklı, 18 katılımcı ile gerçekleştirdiği nitel araştırmasında Tanır (2024), sessiz istifa kavramı ve nedenlerine ilişkin bilgi toplamayı amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin sessiz istifaya yönelme sebepleri; maddi ve manevi tatminsizlik, hak ettiği değeri görememek, okul idaresinin liyakatsizliği ve çalışma ortamındaki huzursuzluk olarak tespit edilmiştir. Tanır (2024), sessiz istifanın öğretmenler arasında yaygın bir tepki olarak ortaya çıktığını ve bu durumun öğretmenler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin yanı sıra kurumlara yönelik ciddi olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir.

Kılıç (2024) tarafından Muğla’da görev yapan 385 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen “Öğretmenlerde Sessiz İstifa” başlıklı araştırmada, öğretmenlerin sessiz istifa düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Eğitim kademelerine göre, öğretmenlerin okul yönetimine ve okula ilişkin olumsuz tutumları artma eğilimindedir. Lise kademesinde çalışan öğretmenlerin sessiz istifa düzeyleri ilkokul ve ortaokul kademelerine göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yılmaz, Arık ve Çelik (2024), öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını belirlemek amacıyla özgün bir veri toplama aracı geliştirmişlerdir. İlk aşamada 341, ikinci aşamada ise 184 öğretmenden elde edilen verilerle oluşturulan ölçek; “Yönetimsel” ve “Çalışan Temelli” olmak üzere iki boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.88 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, Sessiz İstifa Ölçeği’nin öğretmenlerin sessiz istifa eğilimlerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

“Sessiz İstifa: Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Dayalı Nitel Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında Yoğurtçu, Sezgin ve Koşar (2024), Erzincan ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin sessiz istifa kavramına ilişkin algılarını incelemiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı, sessiz istifa kavramına olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin meslek hayatlarının farklı dönemlerinde sessiz istifa sürecini deneyimlediklerini ortaya koymaktadır. Sessiz istifa sürecinin temel nedenleri arasında okul yöneticilerinin tutumları, eğitim sisteminin yapısı ve öğretmenlerin yeterince takdir edilmemesi öne çıkmaktadır. Sessiz istifayı önlemek adına; okul yöneticilerinin titizlikle seçilmesi, devletin eğitime öncelik veren

bir yaklaşım benimsemesi ve öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmesi gerektiği öneriler arasında yer almaktadır.

Örücü ve Hasırcı'nın (2024) "Örgütlerde Hiyerarşi Kültürü ve Lider-Üye Etkileşiminin Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışmalarının örneklemini, Balıkesir'de görev yapan 400 banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, hiyerarşi kültürü ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, hiyerarşi kültürü ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü; sessiz istifa ile lider-üye etkileşimi arasında yine pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, lider-üye etkileşimi kavramının ise sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konal Memiş ve Tabancalı'nın (2024) "Öğretmenlerin Sessiz Çılgılığı: Sessizce Bırakmak" başlıklı çalışması, öğretmenler arasında sessiz istifa olgusunun varlığını ve bu davranışın nedenlerini incelemeyi amaçlamıştır. Nitel bir fenomenolojik desenle tasarlanan araştırmada, 13 öğretmenle yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin sessiz istifaya yönelmelerinin başlıca nedenleri; mesleklerine atfettikleri anlamın azalması, finansal zorluklar, ücretli öğretmenlik uygulamaları nedeniyle yaşanan güvencesizlik, toplumda prestij kaybı, pandemi ve iş-yaşam dengesizlikleridir. Bu nedenler sonucunda öğretmenlerde, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygularının zayıflaması gibi içsel belirtiler ile görev tanımının dışındai işlerden kaçınma, yeni görevler üstlenmeme ve fazla mesai gerektiren sorumluluklardan kaçınma gibi dışsal belirtiler sergiledikleri gözlemlenmektedir.

Karaman-Kepenekçi, Katıtaş ve Ökdem (2024) tarafından gerçekleştirilen "Öğretmenlere İlişkin Sessiz İstifa Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Öğretmenlerin Sessiz İstifaya İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" başlıklı çalışmada, Türkiye bağlamında öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda, 28 maddeden oluşan ve "iş koşulları", "iş verimi" ile "işin özel yaşama etkisi" olmak üzere üç alt boyutu içeren beşli Likert tipi bir ölçme aracı ortaya konmuştur. Çalışmada, katılımcıların sessiz istifa davranışlarının cinsiyet, okul kademesi ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak yaş ve mesleki kıdem

değişkenlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin sessiz istifa düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Özen, Korkmaz, Konucuk, Çeven, Sayar, Menşan ve Chan (2024) tarafından gerçekleştirilen “Sessiz Bırakmanın Değerlendirilmesi: Zil Çalıyor mu?” adlı çalışma, öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını sınırlayan ve “sessiz istifa” olarak adlandırılan olgunun nedenlerini ve etkilerini Türkiye bağlamında incelemeyi amaçlamıştır. Keşfedici sıralı karma yöntemle yürütülen araştırma; nitel aşamada, 32 öğretmenle gerçekleştirilen fenomenolojik görüşmelerden; nicel aşamada ise 484 öğretmenin katıldığı anket uygulamasından oluşmaktadır. Araştırma bulguları, sessiz istifa davranışlarının yalnızca pandemi sonrası ortaya çıkan geçici bir tepki değil, yönetsel, sosyal, ekonomik ve psikolojik refah ile ilgili daha derin yapısal faktörlere dayandığını göstermektedir.

Yılmaz (2024) tarafından gerçekleştirilen “Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışları” başlıklı çalışma, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modeliyle yürütülen araştırmanın örneklemini, Kütahya il merkezinde görev yapan 283 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını düşük düzeyde sergilediklerini göstermektedir. Özellikle çalışan temelli sessiz istifa davranışlarının, yönetim temelli davranışlara kıyasla daha sık görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin sessiz istifa davranışları; cinsiyet, okul büyüklüğü ve okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermemekte; ancak kıdem ve yaş değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Daha kıdemsiz ve genç öğretmenler, daha kıdemli ve yaşça büyük öğretmenlere kıyasla sessiz istifa davranışlarını daha sık sergilemektedir.

Yılmaz, Çelik ve Arık (2025) tarafından gerçekleştirilen “Quiet Quitting Behaviors of Teachers Working in Public Schools in Türkiye: A Qualitative Research” başlıklı çalışmada, Türkiye’deki devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, öğretmenlerde gözlemledikleri sessiz istifa davranışlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemi ve fenomenolojik yaklaşımın benimsendiği çalışmada, 33 öğretmen ve 14 okul yöneticisinden oluşan toplam 47 katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, katılımcıların tamamı öğretmenlerde sessiz istifa davranışlarının gözlemlendiğini ve bu durumun son yıllardan arttığını ifade etmiştir. Sessiz istifa

davranışlarına örnek olarak katkı sunmama, düşük performans sergileme, iletişim ve ilişkileri minimum düzeyde tutma, motivasyon eksikliği ve mesleki gelişime karşı ilgisizlik gösterilmiştir. Sessiz istifanın nedenleri ise “sistem kaynaklı” olarak değerlendirilmiş; düşük maaşlar, öğretmenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri, adaletsiz ve yetersiz okul yönetimi, öğrenci ve veli ilgisizliği, sistemdeki sürekli değişiklikler, eğitim sistemine yönelik güvensizlik ile okullarda yaşanan siyasal ve sendikal ayrışmalar bu temanın alt başlıkları olarak belirlenmiştir.

Alanyazında, sessiz istifa kavramının çoğunlukla kavramsal çerçevede ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda, kavramın tanımı, ortaya çıkış nedenleri ile bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları incelenmekte; ayrıca bu olgunun önlenmesine yönelik strateji ve öneriler tartışılmaktadır.

1.2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

“The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts: An Overview of Current Situation and Future Research Directions” başlıklı çalışmalarında Formica ve Sfodera (2022), Covid-19 pandemisi sonrasında iş dünyasında gözlemlenen “Büyük İstifa” ve “Sessiz İstifa” olgularını ele almaktadır. Çalışmada, bu eğilimlerin özellikle konaklama sektörü üzerindeki etkileri incelenmiş; çalışanların refahını ve bağlılığını artırmak için iş-yaşam dengesine, esnek çalışma modellerine, değer uyumuna, kapsayıcılık ve çeşitliliğe odaklanması önerilmiştir. Ayrıca, insan merkezli liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi ve çalışan ihtiyaçlarını anlamaya yönelik veri analizinin stratejik karar alma süreçlerinde kullanılmasının önemi vurgulanmıştır.

Galanis ve arkadaşları (2023) tarafından Yunanistan’da gerçekleştirilen “Quiet Quitting Among Employees: A Proposed Cut-off Score for the ‘Quiet Quitting’ Scale” başlıklı çalışma, “Sessiz İstifa Ölçeği” için, sessiz istifa eden çalışanları, düşük düzeyde sessiz istifa sergileyenlerden ayırt etmeye yarayacak uygun bir kesme noktasını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulgularına göre, Sessiz İstifa Ölçeği için optimal kesme noktası 2.06 olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, sessiz istifa puanı ≥ 2.06 olan çalışanlar sessiz istifa edenler olarak tanımlanabilir. Çalışmanın diğer bulguları, yüksek düzeyde sessiz istifa davranışının düşük iş tatmini, yüksek iş tükenmişliği ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, genç yaşın daha yüksek düzeyde sessiz istifa etme davranışıyla ilişkili olduğu saptanmıştır.

Zieba (2023) “Great Resignation and Quiet Quitting as Post-Pandemic Dangers to Knowledge Management” başlıklı çalışmada, Covid-19 pandemisi sonrasında ortaya çıkan “Büyük İstifa” ve “Sessiz İstifa” gibi eğilimlerin arkasındaki mekanizmaları bireysel ve örgütsel perspektiflerden incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, bu eğilimlerin ardındaki mekanizmaları anlamak için sistem düşüncesi yaklaşımı benimsenmiş ve bu bağlamda nedensel döngü diyagramları kullanılarak ilişkiler açıklanmıştır. Çalışma, söz konusu ilişkilerin anlaşılmasının yöneticilere strateji geliştirme süreçlerinde yardımcı olacağını ve işletmelerin dirençliliğini artıracak olduğunu vurgulamaktadır. Araştırma bulguları, sessiz istifa olgusunun bireysel ve örgütsel düzeylerde bilgi akışını bozabileceğini, bilgi kaybına yol açabileceğini, verimliliği azaltabileceğini ve rekabete bilgi sızdırma riskini artırabileceğini ortaya koymaktadır.

Taufik ve Nuryanti (2023) tarafından gerçekleştirilen, “Why Millennials and Gen Z Are Silently Leaving Their Jobs? Unraveling the ‘Quiet Quitting’ Trend” başlıklı çalışma, Milenyum ve Z kuşağı çalışanları arasında gözlemlenen sessiz istifa olgusunu ve bu davranışı etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda, çevrimiçi anketler aracılığıyla 600 katılımcıdan veri toplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, Milenyum ve Z kuşağı çalışanlarda iş tatmininin sessizce istifa etme davranışını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, güçlendirici liderlik ve örgüt kültürünün iş tatminini olumlu yönde etkilediği; buna karşılık aşırı iş yükünün iş tatminini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Pevec (2023) tarafından gerçekleştirilen “The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review” başlıklı çalışma, örgütlerde sessiz istifa kavramını daha ayrıntılı şekilde incelemeyi ve bu olguya etki eden faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, 2019-2023 yılları arasında yayımlanan literatürü kapsayan bütüncül bir alanyazın taraması yöntemiyle yürütülmüştür. Elde edilen bulgular, çalışanların yeterince değer görmemesi, örgütün çalışanların kariyer gelişimine yönelik taahhüt eksikliği ve çalışanların işe olan bağlılıklarının azalması gibi faktörlerin sessiz istifa üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Hiltunen (2023) tarafından gerçekleştirilen “Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry” başlıklı çalışma, Covid-19 pandemisi ve Ukrayna Savaşı gibi küresel gelişmelerin Finlandiya’daki havacılık sektörü üzerindeki etkilerini ve

Çalışanların sessiz istifa algılarını incelemektedir. Araştırma bulguları, söz konusu faktörlerin sektörün iş koşullarını olumsuz yönde etkilediğini ve bunun da sessiz istifa eğilimlerini artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, aşırı iş yükü, çalışanlara yönelik saygısız tutumlar ve işverenlere duyulan güven eksikliği, sessiz istifaya yol açan başlıca etmenler arasında yer almaktadır.

Xueyun ve arkadaşları (2024) tarafından gerçekleştirilen “Modeling Quiet Puitting Intention among Academics: Mediating Effect of Work Addiction and Satisfaction” başlıklı çalışma, akademik personel arasında sessiz istifa niyetini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Çin’de 629 akademisyen ile yürütölen araştırma, iş bağımlılığı ve iş tatmini değişkenlerinin, sessiz istifa niyeti üzerindeki aracılık rolünü incelemektedir. Araştırma bulguları, iş bağımlılığı ile düşük iş tatmini ve yüksek sessiz istifa niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, iş tatmininin, iş bağımlılığı ile sessiz istifa niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, akademik alanda sessiz istifa davranışının önlenmesi için iş tatmin düzeylerinin artırılmasının önemini vurgulamaktadır.

Varias ve Conway (2024) tarafından gerçekleştirilen “Teaching at a Minimum: Exploring the Wellbeing of Filipino Tertiary Educators who Quiet Quit” başlıklı çalışma, sessiz istifa olgusunun Filipinler’deki yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında, beş katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapılarak; iş yükü, destek eksikliği ve yönetsel baskıların öğretmenlerin iş tatmini ve genel refahları üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Bulgular, söz konusu faktörlerin öğretmenlerin motivasyonunu ve kuruma bağlılığını olumsuz etkilediğini; bu durumun hem eğitim kalitesini hem de bireysel refah düzeyini düşürdüğünü göstermektedir. Öte yandan, katılımcılar sessiz istifa davranışının iş stresini azalttığını da belirtmiştir.

Nimmi ve arkadaşları (2024) tarafından gerçekleştirilen “Workplace Antecedents of Quiet Quitting Behavior: Insights from Graduate Workers in India” başlıklı alışma, Hindistan’daki üniversite mezunu çalışanların sessiz istifa davranışlarını etkileyen işyeri faktörlerini incelemektedir. 209 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma bulguları; algılanan sessiz işten çıkarma ile sessiz istifa arasında pozitif, algılanan iş arkadaşları desteği ile sessiz istifa arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, deneyim düzeyi arttıkça algılanan sessiz işten çıkarma ve sessiz istifa arasındaki ilişki zayıfladığı; ancak deneyimin, algılanan iş

arkadaşları desteği ile sessiz istifa arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Sitorus ve Rachmawati (2024) tarafından gerçekleştirilen “Analysis of the Quiet Quitting Phenomenon with Work Engagement and Job Satisfaction as Mediators: Study of Employees in Indonesia Banking Industry” başlıklı çalışma, Endonezya bankacılık sektöründe çalışanlar arasında sessiz istifa olgusunun belirleyici faktörlerini ve bu faktörlerin iş bağlılığı ve iş tatminin aracılığıyla nasıl etkileşimde bulunduğunu incelemiştir. Araştırma bulguları; çalışma koşulları, iş güvencesi, kariyer gelişim fırsatları, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek gibi değişkenlerin, iş bağlılığı ve iş tatmini aracılığıyla sessiz istifa niyetini anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur.

Kim ve Sohn (2024) tarafından gerçekleştirilen “The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment and the Moderating Role of Psychological Safety” başlıklı çalışma, sessiz istifa davranışının çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Güney Kore’de 258 çalışan ile yürütülen araştırma bulguları, sessiz istifa etmenin iş tatminini ve duygusal bağlılığı önemli ölçüde azalttığını; bunun da işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca dijital dönüşümün etkisiyle değişen iş ortamlarının, çalışanların bağlılıklarını ve motivasyonlarını nasıl şekillendirdiği çalışmanın dikkat çekici bulgularındandır.

Hamilton, Jolles ve Lordan (2023) tarafından gerçekleştirilen “Does the Tendency for Quiet Quitting Differ Across Generations? Evidence from the UK” başlıklı çalışma, Covid-19 sonrası dönemde Birleşik Krallık’ta sessiz istifa olgusunun varlığını ve bu eğilimin kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Araştırma bulgularına göre, sessiz istifa eğilimi 2019-2022 yılları arasında belirgin şekilde azalan çalışma saatleriyle karakterize edilmiştir. Sessiz istifa eğiliminin en belirgin olarak Z kuşağı (1997-2004 doğumlular) ve Y kuşağı (1981-1996 doğumlular) diye adlandırılan iki genç kuşakta görüldüğü tespit edilmiştir.

Duda ve Drozdzyńska (2024) tarafından gerçekleştirilen “Mental Health and Well-Being of IT Workers: Analysis of the Quiet Quitting Phenomenon” başlıklı çalışma, Bilişim Teknolojileri (BT) sektöründe sessiz istifa fenomenini ve bu durumun

Çalışanların zihinsel sağlığı ile genel refahı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma bulguları, sessiz istifanın davranışının dinamik yapısıyla dikkat çeken BT sektöründe artan iş talepleri ve baskılara bir tepki olarak çıktığını göstermektedir. Covid-19 pandemisi, uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ve iş-yaşam dengesi konusundaki artan farkındalık; özellikle genç nesiller arasında bu fenomenin yaygınlaşmasına katkıda bulunmuştur. Sessiz istifa, bu bağlamda, çoğunlukla zihinsel sağlığı koruma stratejisi olarak değerlendirilmektedir.

Toska ve arkadaşları (2024) tarafından gerçekleştirilen “Quiet Quitting in the Hospital Context: Investigating Conflicts, Organizational Support and Professional Engagament in Greece” başlıklı alışma, Yunanistan’daki hastanelerde sessiz istifa olgusunu incelemektedir. 186 sağlık personeliyle gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, katılımcıların %62’sinin sessiz istifa davranışları sergilediğini ve bu davranışların en belirgin olarak “motivasyon eksikliği” alanında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, dl adalet algısı ve yönetim tarafından tanınma düzeyleri ile motivasyon arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizi bilgilerine yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma Kütahya il genelinde bulunan ilkökul, ortaokul, Anadolu lisesi ve meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Karasar'a (2005) göre, ilişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında ortak değişim olup olmadığını ve varsa bu değişimin derecesini belirlemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu modelde değişkenler ölçülerek istatistiksel analizler yapılır ve değişkenlerin birlikte hareket etme düzeyi yorumlanır.

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Kütahya ili merkez ilçedeki ilkökul, ortaokul, Anadolu lisesi ve meslek liselerinde görev yapan toplam 3600 öğretmen oluşturmaktadır. %95 güvenilirlik düzeyi ile belirlenen örneklem sayısı 348 olarak hesaplanmıştır. Örneklemen belirlenmesinde basit seçkisiz örnekleme tekniği kullanılmıştır. Karasar'a (2005) göre, seçkisiz örnekleme yöntemi bir evren içindeki her bireyin örnekleme dâhil edilme şansının eşit olduğu ve örneklemin rastgele seçildiği bir yöntemdir. Geri dönüşlerde eksiklikler ya da özensiz işaretlemeler olabileceği düşünülerek 400 ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan 400 ölçekten 377 tanesi geri dönmüş, geri dönen veri toplama araçlarından kullanılabilir durumda olan 364'ü ile analizler gerçekleştirilmiştir. Tablo 2.1'de örneklem grubunun özellikleri yer verilmiştir.

Tablo 2.1: Örneklem Grubunun Özellikleri (n=364)

Değişken	Gruplar	Öğretmen Sayısı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	221	60,7
	Erkek	143	39,3
Yaş	25-35 yaş	79	21,7
	36-45 yaş	173	47,5
	46 yaş ve üzeri	112	30,8
Medeni durum	Evli	293	80,5
	Bekâr	71	19,5

Tablo 2.1 (Devamı): Örneklem Grubunun Özellikleri

Değişken	Gruplar	Öğretmen Sayısı (n)	Yüzde (%)
Okul türü	İlkokul	61	16,8
	Ortaokul	60	16,5
	Anadolu Lisesi	62	17,0
	Meslek Lisesi	181	49,7
Eğitim durumu	Lisans	254	69,8
	Yüksek lisans	110	30,2
Kıdem	1-10 yıl	101	27,7
	11-20 yıl	136	37,4
	21 yıl ve üzeri	127	34,9
Öğrenci sayısı	500 ve altı	223	61,3
	501 ve üzeri	141	38,7
Öğretmen sayısı	40 ve altı	186	51,1
	41 ve üzeri	178	48,9

Tablo 2.1’de incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %60,7’sinin (n=221) kadın, %39,3’ünün (n=143) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %21,7’si (n=79) 25-35 yaş aralığında, %45,7’si (n=173) 36-45 yaş aralığında, %30,8’i (n=112) ise 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %80,5’i (n=293) evli, %19,5’i (n=71) bekârdır. Görev yapılan okul türüne göre, katılımcıların %16,8’i (n=61) ilkokulda, %16,5’i (n=60) ortaokulda, %17,0’ı (n=62) Anadolu lisesinde ve %49,7’si (n=181) meslek lisesinde çalışmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %69,8’i (n=254) lisans, %30,2’si (n=110) yüksek lisans mezunudur. Hizmet süresi açısından, %27,7’si (n=101) 1-10 yıl, %37,4’ü (n=126) 11-20 yıl, %34,9’u (n=127) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların %61,3’ü (n=223) 500 ve altında öğrenci bulunan okullarda, %38,7’si (n=141) 501 ve üzerinde öğrenci bulunan okullarda görev yapmaktadır. Öğretmen sayısına göre, %51,1’i (n=186) 40 ve altında öğretmeni bulunan, %48,9’u (n=178) ise 41 ve üzerinde öğretmeni bulunan okullarda çalışmaktadır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama sürecine başlanmadan önce, araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bu form, araştırmaya katılan

öğretmenlerin demografik ve mesleki özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olup; cinsiyet, yaş, medeni durum, görev yapılan okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve öğretmen sayısı gibi değişkenlere ilişkin bilgileri içeren toplam 8 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ikinci veri toplama aracı, Oldman ve Hackman tarafından geliştirilen, Silah (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilen, Taşdan (2008) tarafından eğitime uyarlanan “İş Doyum Ölçeği”dir. Ölçek 14 maddeden oluşan tek boyutlu ve Likert türü bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri, 1- “Beni hiç tatmin etmez”, 2- “Beni yeterince tatmin etmez”, 3- “Beni orta düzeyde tatmin eder”, 4- “Beni oldukça tatmin eder” ve 5- “Beni çok tatmin eder” seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Madde faktör yük değerleri 0.69 ile 0.86 arasında değişirken, madde toplam korelasyonları ise 0.66 ile 0.84 arasında yer almaktadır. Ayrıca, ölçeğin toplam varyansın %64'ünü açıkladığı görülmektedir. Yapılan güvenirlik analizleri sonucunda, ölçeğin Cronbach's Alfa iç tutarlık katsayısının 0.95 olduğu ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ölçekten elde edilen puanın yüksek olması öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma da kullanılan son veri toplama aracı, Yılmaz, Arık ve Çelik (2024) tarafından geliştirilen “Öğretmenler İçin Sessiz İstifa Ölçeği”dir. Ölçek, 20 maddeli olup “Yönetimsel Boyut” ve “Çalışan Temelli Boyut” olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. Ölçeğin 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 12., 13., 16., 18. ve 20. maddeleri “Yönetimsel Boyut”u; 5., 6., 11., 14., 15., 17. ve 19. maddeler ise “Çalışan Temelli Boyut”u oluşturmaktadır. Ölçeğin maddeleri, 1- “Hiçbir zaman”, 2- “Çok nadir”, 3- “Bazen”, 4- “Çoğunlukla” ve 5- “Her zaman” seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.37 ile 0.83; madde toplam korelasyonları ise 0.376 ile 0.672 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alfa iç tutarlık katsayısı 0.88 olarak bulunmuş ve ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ölçekten elde edilen puanların artması, öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını daha sık sergilediklerini göstermektedir. Ölçeğe yönelik gerçekleştirilen geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, söz konusu ölçeğin öğretmenlerin sessiz istifa eğilimlerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

2.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma verileri toplanmadan önce Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu ile Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma için gerekli uygulama izinleri alınmıştır. Veriler 2024-2025 eğitim öğretim yılı güz döneminde toplanmıştır. Veri toplama araçları, Kütahya il genelindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlere araştırmacı tarafından dağıtılmış ve uygulama sonrasında geri toplanmıştır. Uygulama sürecinde 400 veri toplama aracı dağıtılmış, bunlardan 377'si (%94,3) geri dönmüştür. Geri dönen veri toplama araçlarından kullanılamayacak durumda olan 13'ü (%3,3) eksik ya da geçersiz veri içermesi nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 364 (%91,0) veri toplama aracından elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular, ilgili bölümde sunulmuştur.

2.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS programı ile çözümlenmiştir. Toplanan verilerin normal dağılım gösterdiğini belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Alanyazında, çarpıklık ve basıklık katsayılarının $-1,5$ ve $+1,5$ aralığında olması, verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). İş doyumunu ve sessiz istifa davranışının tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olduğu görülmüştür.

Araştırmada, öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla betimsel istatistikler, ikili karşılaştırmalarda t-testi, üç ve daha fazla boyutu olan karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışlarının; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve öğretmen sayısı değişkenleri açısından anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Yaş, çalışılan okul türü ve mesleki kıdem değişkenlerine açısından farklılıkları belirlemek amacıyla ANOVA testi kullanılmıştır. Anlamlı bulunan F değerlerinin ardından farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Sidak testi uygulanmıştır. Sidak testi, istatistiksel analizlerde çoklu karşılaştırmalar için kullanılan ve özellikle LSD (Least Significant Difference) testinin barındırmış olduğu I. tip hatayı yok etmek amacıyla geliştirilmiş bir test olup,

hata oranlarını daha doğru bir şekilde kontrol eden bir yöntemdir (Miller, 2018). Bunun yanı sıra, karşılaştırılan grupların örneklem sayılarının farklı olması, kullanılan istatistiksel analizin uygulanmasına engel teşkil etmemektedir (Kayri, 2009). Araştırmada, 0,05’den küçük “p” değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon bulgularının yorumlanmasında Schober, Boer ve Schwarte’nin (2018) çalışmalarında yer alan korelasyon derecelendirmesi esas alınmıştır. Bu derecelendirmeye göre; ilişkinin .10’un altında olması önemsiz, .10-.39 aralığında olması zayıf, .40-.69 aralığında olması orta düzeyde, .70-.89 aralığında olması güçlü ve .90-1.00 arasında olması çok güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

Bu bölümde veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılarak elde edilen bulgulara ve bulgular doğrultusunda yapılan yorumlara yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumu ilgili görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.1: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşleri

Boyutlar	Maddeler	$\bar{X}$	S
İş doyumu	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması...	3,63	0,87
	Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması...	3,56	0,87
	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim...	3,48	0,89
	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi...	3,19	1,09
	Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik...	3,18	1,18
	Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu...	3,16	1,10
	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	3,00	1,18
	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi...	2,96	1,01
	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağının olması...	2,96	1,16
	Okuldaki rekabet fırsatı...	2,78	1,01
	Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi...	2,74	1,13
	İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı...	2,45	1,00
	Aldığım maaş ve ücretin miktarı...	2,37	0,99
	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi...	2,35	1,17
İş Doyumu Toplam Puan Ortalaması		2,99	0,76

Tablo 3.1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin (n=364), iş doyumu ölçeği maddeleri arasında en yüksek katılımı sırasıyla şu ifadelerle gösterdikleri görülmektedir: “İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması” ($\bar{X}=3,63$, $S=0,87$ – Beni oldukça tatmin eder), “Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması” ($\bar{X}=3,56$, $S=0,87$ – Beni oldukça tatmin eder), “İş

arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim” ($\bar{X}=3,48$, $S=0,89$ – Beni oldukça tatmin eder). Bu bulgular, öğretmenlerin işlerinde tatmin olabilmeleri için iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler kurmaya, birbirlerine yardımcı olmaya ve etkili bir iletişim içerisinde olmaya önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin iş doyumlarının büyük ölçüde sosyal ilişkilerden kaynaklandığı söylenebilir. Buna karşılık, maddi ve kariyerle ilgili unsurlar, öğretmenler tarafından daha az tatmin edici olarak değerlendirilen alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumunu toplam puanı ($\bar{X}=2,99$, $S=0,76$), öğretmenlerin iş doyumunu “Beni orta düzeyde tatmin eder” olarak tanımladıklarını ve orta seviyede bir iş doyumuna sahip olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin işlerinden genel olarak memnun olduklarını, ancak bu memnuniyetin daha çok iş yerindeki sosyal etkileşimler ve yönetimle ilişkili faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir.

3.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmanın alt amaçlarından bir diğeri, öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve okuldaki toplam öğretmen sayısına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu çerçevede, ikili karşılaştırmalarda t-testi; üç veya daha fazla boyutu olan karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı çıkan F değerleri için farkın kaynağını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden Sidak testi uygulanmıştır.

Tablo 3.2’de öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.2: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İş Doyumu Toplam Puan	1. Kadın	221	2,92	0,76	362	1,95	0,06
	2. Erkek	143	3,08	0,76			

Tablo 3.2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumunu [$t_{(362)}=1,95$; $p>0.05$] ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

göstermediği görülmektedir. Erkek öğretmenlerin iş doyumu puan ortalaması ($\bar{X}=3,08$, $S=0,76$), kadın öğretmenlerin puan ortalamasından ($\bar{X}=2,92$, $S=0,76$) daha yüksek olmakla birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durum kadın öğretmenlerin iş dışında aile, çocuk bakımı, ev işleri gibi ek sorumluluklar üstlenmeleri, yönetim pozisyonlarında erkek öğretmenlerin daha fazla yer almaları ve terfi ile yükselme olanaklarında kadınların daha fazla engelle karşılaşmalarıyla açıklanabilir.

Tablo 3.3'te öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.3: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş Aralığı	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark (Sidak)
İş Doyumu Toplam Puan	1. 25-35 yaş	79	2,80	0,79	2-361	3,84	0,02*	1-2
	2. 36-45 yaş	173	3,09	0,75				
	3. 46 yaş ve üzeri	112	2,97	0,75				

*p<0.05

Tablo 3.3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumu [$F_{(2-361)}=3,84$; $p<0.05$] ile ilgili görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyumu puan ortalaması ($\bar{X}=3,69$, $S=0,75$), 25-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin puan ortalamasından ($\bar{X}=2,80$, $S=0,79$) daha yüksektir. 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin, diğer yaş gruplarına kıyasla iş doyumu algılarının daha yüksek düzeyde olduğu söyleyenebilir. Bu durum 36-45 yaş grubundaki öğretmenlerin, mesleklerinde belli bir deneyime ulaşmaları, işlerine uyum sağlamaları, maddi ve mesleki tatmin açısından daha dengeli bir döneme girmiş olmaları ile açıklanabilir.

Tablo 3.4'de öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.4: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İş Doyumu	1. Evli	293	3,01	0,76	362	1,02	0,30
Toplam Puan	2. Bekâr	71	2,90	0,80			

Tablo 3.4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyumu [$t_{(362)}=1,02$; $p>0.05$] ile ilgili görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre değişmemektedir. Evli öğretmenlerin iş doyumu ortalaması ($\bar{X}=3,01$, $S=0,76$) bekâr öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{X}=2,90$, $S=0,80$) daha yüksek olsa da bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Medeni durumun iş doyumu üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmamakla birlikte, evli öğretmenlerin eşlerinden ve ailelerinden daha fazla sosyal destek görmeleri, daha istikrarlı bir yaşam düzenine sahip olmaları ve aile geçindirme sorumluluğunun işlerine olan bağlılıklarını artırması, iş doyumlarının nispeten daha yüksek olmasına katkı sağlayabilir.

Tablo 3.5'te öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin çalışılan okul türü değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.5: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark (Sidak)
	1. İlkokul	61	3,11	0,75	3-360	0,65	0,58	-
İş Doyumu	2. Ortaokul	60	2,94	0,80				
Toplam Puan	3. And. Lisesi	62	2,94	0,79				
	4. Meslek Lisesi	181	2,97	0,75				

Tablo 3.5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre iş doyumu [$F_{(3-360)}=0,65$; $p>0.05$] ile ilgili görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Bir başka deyişle öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri, çalıştıkları okul türüne göre değişmemektedir. İş doyumu düzeyi ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın ilkokulda görev yapan

öğretmenlerde ($\bar{X}=3,11$, $S=0,75$) olduğu görülmektedir. Okul türlerinin iş doyumu üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmamakla birlikte, bu durum ilkökul öğretmenlerinin öğrencileriyle daha yakın bir bağ kurabilmeleri ve onların gelişim süreçlerine daha yakından tanıklık etmeleri gibi pedagojik ve sosyal destek faktörleriyle açıklanabilir.

Tablo 3.6’da öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.6: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İş Doyumu	1. Lisans	254	2,95	0,74	362	1,58	0,11
Toplam Puan	2. Lisansüstü	110	3,08	0,82			

Tablo 3.6 incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumu [$t_{(362)}=1,58$; $p>0.05$] ile ilgili görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. Bir başka deyişle öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin iş doyum düzeyi ortalamalarının ($\bar{X}=3,08$, $S=0,82$), lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin ($\bar{X}=2,95$, $S=0,74$) iş doyum düzeylerinden biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim durumunun iş doyumu üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmamakla birlikte, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarına ve daha fazla akademik bilgiye erişimlerinin, işlerine dair tatminlerini artırabileceği söylenebilir.

Tablo 3.7’de öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.7: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark (Sidak)
	1. 1-10 yıl	101	2,84	0,77	2-361	4,96	0,00*	1-2
İş Doyumu Toplam Puan	2. 11-20 yıl	136	3,14	0,75				
	3. 21 yıl ve üzeri	127	2,93	0,75				

* $p<0.05$

Tablo 3.7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemine göre iş doyumu [$F_{(2-361)}=4,96$; $p<0.05$] ile ilgili görüşleri göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Mesleki kıdemi 11-20 yıl aralığında olan öğretmenlerin ($\bar{X}=3,14$, $S=0,75$) iş doyumu ortalama puanları, 1-10 yıl aralığında olan öğretmenlerin ($\bar{X}=2,84$, $S=0,77$) ortalama puanlarından daha yüksektir. Ortalama puanlar göz önüne alındığında, mesleki kıdemi 11-20 yıl aralığındaki öğretmenlerin diğer kıdem grubuna göre iş doyum algılarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durum, öğretmenlerin mesleklerinde daha fazla deneyime sahip olmaları ve görevlerinde yetkin hale gelmeleri ile açıklanabilir.

Tablo 3.8’de öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin görüşlerinin okuldaki toplam öğrenci sayısı değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.8: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Öğrenci Sayısı	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İş Doyumu	1. 500 ve altı	223	2,98	0,79	362	0,16	0,86
Toplam Puan	2. 501 ve üzeri	141	3,00	0,73			

Tablo 3.8 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumu [$t_{(362)}=0,16$; $p>0.05$] ile ilgili görüşleri okuldaki toplam öğrenci sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri okuldaki toplam öğrenci sayısına göre değişmemektedir.

Tablo 3.9’da öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin okuldaki toplam öğretmen sayısı değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.9: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşlerinin Okuldaki Toplam Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İş Doyumu	1. 40 ve altı	186	2,95	0,79	362	1,00	0,31
Toplam Puan	2. 41 ve üzeri	178	3,03	0,74			

Tablo 3.9 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumu [$t_{(362)}=1,00$; $p>0.05$] ile ilgili görüşleri okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına

göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle, öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri okuldaki toplam öğretmen sayısına göre değişmemektedir.

3.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Tablo 3.10’da araştırmaya katılan öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.



Tablo 3.10: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşleri

Boyutlar	Maddeler	$\bar{X}$	S
Yönetimsel	Zorunlu olmadıkça okuldaki sosyal etkinliklere katılmam	2,72	1,01
	Mesai sonrası okul ile ilgili işlerle meşgul olmamayı tercih ederim	2,63	1,21
	Okulda gerçekleşen toplantılarda fikir bildirmek yerine susmayı tercih ederim	2,60	1,18
	Sorulmadığı sürece okuldaki işlere ekstra bir katkı getirmem	2,51	1,04
	İşim ile ilgili asgari şartları yerine getirmek benim için yeterlidir	2,46	1,21
	Mesleki ve eğitim konulu tartışmalardan uzak dururum	2,39	1,03
	Mecbur kalmadıkça okuldaki herhangi bir işe gönüllü olmam	2,38	1,11
	Görevlerim dışında okulda sorumluluk almaktan kaçınırım	2,20	1,16
	Çalışma hızımı iş arkadaşlarıma göre ayarlarım	2,19	1,05
	Okuldaki işlerde özverili değilim	1,85	0,96
	Kendimi kişisel ve mesleki anlamda geliştirme derdinde değilim	1,81	1,03
	Aldığım ücretin karşılığı kadar çalışıyorum	1,79	1,04
	En küçük bir sağlık sorununda rapor almaktan çekinmem	1,59	0,81
Boyut Ortalaması		2,24	0,68
Çalışan Temelli	Eğitim sisteminde işini iyi yapan da kötü yapan da aynı ücreti alır	4,31	1,04
	Sıkı çalışma için ödüllendirilmezsin, sadece fazladan iş alırsın	3,41	1,28
	Mevcut eğitim sisteminin özverimi hak etmediğini düşünüyorum	3,34	1,18
	Öğretmen olarak kendimi değersiz hissediyorum	3,13	1,25
	Kendimi mevcut eğitim sistemine ait hissetmiyorum	2,90	1,20
	Bu sistemde çabalamaya gerek olmadığını düşünüyorum	2,82	1,31
	Yapabileceğim başka bir iş olsa bir gün öğretmenlik yapmam	2,28	1,31
Boyut Ortalaması		3,17	0,89
Sessiz İstifa Toplam Puan Ortalaması		2,57	0,67

Tablo 3.10 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin (n=364) sessiz istifa davranışı ölçeği alt boyutlarına en yüksek katılımı çalışan temelli ($\bar{X}$ =3,17, S=0,89 - Bazen), en düşük katılımı ise yönetimsel ($\bar{X}$ =2,24, S=0,68 - Çok nadir), boyutlarına gösterdikleri görülmektedir. Çalışan temelli alt boyutunda öğretmenlerin daha yüksek düzeyde katılım göstermesi, eğitim sistemindeki adaletsizliklere,

özverilerinin yeterince takdir edilmemesine ve maaşlardaki eşitsizliklere dair önemli bir farkındalık taşıdıklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmenler, yönetsel alt boyutunda yer alan on üç maddenin ikisine “Bazen”, dokuzuna “Çok nadir”, ikisine “Hiçbir zaman” yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri madde “Zorunlu olmadıkça okuldaki sosyal etkinliklere katılmam ($\bar{X}=2,72$, $S=1,0$ - Bazen)” olurken en düşük katılım gösterdikleri madde “En küçük bir sağlık sorununda rapor almaktan çekinmem ($\bar{X}=1,59$, $S=0,81$ - Hiçbir zaman)” şeklindedir. Bu bulgu, öğretmenlerin okul dışı sosyal etkinliklere katılım konusunda isteksiz olduklarını göstermektedir.

Öğretmenler, çalışan temelli alt boyutunda yer alan yedi maddenin birine “Her zaman”, birine “Çoğunlukla”, dördüne “Bazen” ve birine “Çok nadir” yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri madde “Eğitim sisteminde işini iyi yapan da kötü yapan da aynı ücreti alır ($\bar{X}=4,31$, $S=1,04$ - Her zaman)” maddesi iken en düşük katılım gösterdikleri madde “Yapabileceğim başka bir iş olsa bir gün öğretmenlik yapmam ($\bar{X}=2,28$, $S=1,31$ - Çok nadir)” şeklindedir. Bulgular, öğretmenlerin çabalarının yeterince ödüllendirilmediği ve eşitlikçi bir ücret politikası bulunduğu dair güçlü bir görüşe sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, öğretmenlerin mesleklerine duyduğu bağlılık devam etmekte olup, mevcut eğitim sisteminin getirdiği zorluklara rağmen meslekten ayrılma düşüncesinin yaygın olmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin sessiz istifa davranışı toplam puanı ($\bar{X}=2,57$, $S=0,67$), öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını genellikle “Bazen” olarak tanımladıklarını ve orta düzeyde bir sessiz istifa davranışı sergilediklerini göstermektedir. Bulgular, öğretmenlerin sosyal etkinliklere katılma ve okul dışı işlerde ekstra çaba sarf etme konusunda daha az motive olduklarını, aynı zamanda sistemdeki adaletsizliklere karşı güçlü bir tepki gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Eğitim sisteminin, öğretmenlerin özverilerini takdir etmeyen yapısı, sessiz istifa davranışlarını tetikleyen önemli bir faktör olabilir. Sessiz istifa davranışının öğretmenler arasında yaygın bir fenomen olduğu, ancak bunun çok güçlü olmadığını söylenebilir.

3.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmanın alt amaçlarından bir diğeri, öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarının; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve okuldaki toplam öğretmen sayısına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu çerçevede ikili karşılaştırmalarda t-testi; üç veya daha fazla boyutu olan karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı çıkan F değerleri için, farkın kaynağını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden Sidak testi uygulanmıştır.

Tablo 3.11’de öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.11: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Yönetimsel	1. Kadın	221	2,21	0,66	362	1,01	0,31
	2. Erkek	143	2,29	0,71			
Çalışan Temelli	1. Kadın	221	3,14	0,84	362	0,69	0,48
	2. Erkek	143	3,21	0,96			
Sessiz İstifa Toplam Puan	1. Kadın	221	2,54	0,64	362	0,99	0,32
	2. Erkek	143	2,61	0,71			

Tablo 3.11 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetimsel [$t_{(362)}=1,01$; $p>0.05$], çalışan temelli boyut [$t_{(362)}=0,69$; $p>0.05$] ve sessiz davranışı [$t_{(362)}=0,99$; $p>0.05$], ile ilgili görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin yönetimsel, çalışan temelli ve sessiz istifa toplam ortalama puanları cinsiyete göre değişmemektedir. Bununla birlikte, erkek öğretmenlerin sessiz istifa ortalamalarının kadın öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, erkek öğretmenlerin toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan beklentiler ve baskılar, mesleki deneyim ile kişisel tutumları doğrultusunda memnuniyetsizliklerini

doğrudan ifade etmek yerine, pasif bir şekilde işten uzaklaşarak sessiz istifa davranışını daha fazla sergileyebilecekleri düşünülebilir.

Tablo 3.12’de öğretmenlerin sessiz istifa davranışı ile ilgili görüşlerinin yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.12: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş Aralığı	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark (Sidak)
Yönetimsel	1. 26-35 yaş	79	2,39	0,68	2-361	2,58	0,07	-
	2. 36-45 yaş	173	2,21	0,72				
	3. 46 yaş ve üzeri	112	2,18	0,61				
Çalışan Temelli	1. 26-35 yaş	79	3,47	0,84	2-361	7,76	0,00*	3-1
	2. 36-45 yaş	173	3,16	0,88				3-2
	3. 46 yaş ve üzeri	112	2,96	0,88				
Sessiz İstifa Toplam Puan	1. 26-35 yaş	79	2,77	0,65	2-361	5,41	0,00*	3-1
	2. 36-45 yaş	173	2,54	0,68				3-2
	3. 46 yaş ve üzeri	112	2,45	0,63				

*p<0.05

Tablo 3.12 incelendiğinde, öğretmenlerin yaş değişkenine göre yönetimsel boyut [$F_{(2-361)}=2,58$; $p>0.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin yönetimsel boyut ilgili görüşleri yaşa göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin çalışan temelli boyut [$F_{(2-361)}=7,76$; $p<0.05$] ve sessiz istifa davranışı [$F_{(2-361)}=5,41$; $p<0.05$] ile ilgili görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. 26-35 yaş aralığındaki öğretmenler ($\bar{X}=3,47$, $S=0,84$) ile 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin çalışan temelli ortalama puanları ($\bar{X}=3,16$, $S=0,88$), 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlere ($\bar{X}=2,96$, $S=0,88$) göre daha yüksektir. Bir başka ifade ile 26-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 36-45 yaş aralığındaki öğretmenler, 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde çalışan temelli sessiz istifa davranışları sergiledikleri görüşündedirler. Benzer şekilde 26-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=2,77$, $S=0,65$) ve 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin sessiz istifa toplam puanları ($\bar{X}=2,54$, $S=0,68$), 46 yaş ve üzerindeki

öğretmenlere ($\bar{X}=2,45$, $S=0,63$) göre daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle 26-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 36-45 yaş aralığındaki öğretmenler, 46 yaş üzerindeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde sessiz istifa davranışları sergiledikleri görüşündedirler. Öğretmenlerin sessiz istifa davranışı sergileme düzeyleri yaş ilerledikçe azalmaktadır. Bulgulara göre, genç öğretmenlerin kariyerlerinde henüz yeterli mesleki birikim ve güven kazanmamış olmaları nedeniyle, memnuniyetsizliklerini doğrudan ifade etmek yerine, işten pasif bir şekilde uzaklaşmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 3.13'te öğretmenlerin sessiz istifa davranışı ile ilgili görüşlerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.13: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Yönetimsel	1. Evli	293	2,25	0,68	362	0,45	0,64
	2. Bekâr	71	2,21	0,67			
Çalışan Temelli	1. Evli	293	3,12	0,89	362	2,20	0,03*
	2. Bekâr	71	3,38	0,86			
Sessiz İstifa Toplam Puan	1. Evli	293	2,55	0,67	362	0,71	0,47
	2. Bekâr	71	2,62	0,64			

*p<0.05

Tablo 3.13 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre yönetimsel boyut [$t_{(362)}=0,45$; $p>0,05$] ve sessiz istifa [$t_{(362)}=0,71$; $p>0,05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmenlerin çalışan temelli boyut [$t_{(362)}=2,20$; $p<0,05$] ile ilgili görüşleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bekâr öğretmenlerin çalışan temelli ortalama puanları ($\bar{X}=3,38$, $S=0,99$) evli öğretmenlerin çalışan temelli ortalama puanlarına ($\bar{X}=3,12$, $S=0,89$) göre daha yüksektir. Bu ortalama puanlar dikkate alındığında, bekâr öğretmenlerin, çalışan temelli sessiz istifa davranışlarını daha yüksek düzeyde sergiledikleri görüşü ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bekâr öğretmenlerin eğitim sistemine yönelik daha yüksek düzeyde memnuniyetsizlik ve

değersizlik hissetmeleri, kariyerlerinin erken aşamalarında olmaları, sosyal destek eksiklikleri ile finansal ve kişisel güvence arayışı gibi faktörlerle ilişkilendirilebilir.

Tablo 3.14’de öğretmenlerin sessiz istifa davranışı ile ilgili görüşlerinin çalışılan okul türüne göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.14: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark (Sidak)
Yönetimsel	1. İlkokul	61	2,23	0,80	3-360	0,69	0,55	-
	2. Ortaokul	60	2,26	0,62				
	3. And. Lisesi	62	2,13	0,61				
	4. Meslek Lisesi	181	2,28	0,68				
Çalışan Temelli	1. İlkokul	61	3,07	1,01	3-360	1,55	0,20	-
	2. Ortaokul	60	3,39	0,97				
	3. And. Lisesi	62	3,13	0,83				
	4. Meslek Lisesi	181	3,14	0,83				
Sessiz İstifa Toplam Puan	1. İlkokul	61	2,52	0,79	3-360	0,79	0,49	-
	2. Ortaokul	60	2,66	0,67				
	3. And. Lisesi	62	2,48	0,59				
	4. Meslek Lisesi	181	2,58	0,65				

Tablo 3.14 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışılan okul türüne göre yönetimsel boyut [$F_{(3-360)}=0,69$; $p>0.05$], çalışan temelli boyut [$F_{(3-360)}=1,55$; $p>0.05$] ve sessiz istifa davranışı [$F_{(3-360)}=0,79$; $p>0.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin yönetimsel boyut, çalışan temelli boyut ve sessiz istifa davranışına ilişkin görüşleri çalışılan okul türüne göre değişmemektedir. Okul türüne göre öğretmenlerin yönetimsel boyut ortalama puanları meslek liselerinde ($\bar{X}=2,28$, $S=0,68$) daha yüksekken, çalışan temelli boyut ortalama puanları ise ortaokullarda ($\bar{X}=3,39$, $S=0,97$) daha yüksektir. Ayrıca öğretmenlerin sessiz istifa toplam puan ortalamalarının da ortaokullarda ($\bar{X}=2,66$, $S=0,67$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, meslek lisesi öğretmenlerinin yönetimsel konulara ilişkin değerlendirmelerinin diğer okul türlerine kıyasla daha olumsuz ve düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ortaokul

öğretmenlerinin sessiz istifa eğilimlerinin diğer öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum ortaokul öğretmenlerinin, iş yerindeki çalışan temelli faktörleri daha fazla içselleştirdiklerini ve bu faktörlerin mesleki memnuniyetlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Tablo 3.15'te öğretmenlerin sessiz istifa davranışı ile ilgili görüşlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.15: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Yönetimsel	1. Lisans	254	2,26	0,68	362	0,69	0,48
	2. Lisansüstü	110	2,20	0,68			
Çalışan Temelli	1. Lisans	254	3,18	0,87	362	0,33	0,74
	2. Lisansüstü	110	3,15	0,92			
Sessiz İstifa Toplam Puan	1. Lisans	254	2,58	0,66	362	0,61	0,54
	2. Lisansüstü	110	2,53	0,68			

Tablo 3.15 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yönetimsel boyut [$t_{(362)}=0,69$; $p>0.05$], çalışan temelli boyut [$t_{(362)}=0,33$; $p>0.05$] ve sessiz istifa davranışı [$t_{(362)}=0,61$; $p>0.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin yönetimsel, çalışan temelli ve sessiz istifa ile ilgili görüşleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre sessiz istifa toplam puanları birbirine oldukça yakın olmakla birlikte lisans mezunu öğretmenlerin ortalama puanlarının ($\bar{X}=2,58$, $S=0,66$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin akademik gelişimlerini sürdürerek kariyerlerinde ilerleme fırsatları elde etmeleri, onların meslekten duydukları tatmini artırıp, sessiz istifa davranışlarını azaltabilir.

Tablo 3.16'da öğretmenlerin sessiz istifa davranışı ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.16: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark (Sidak)
Yönetimsel	1. 1-10 yıl	101	2,32	0,65	2-361	1,74	0,17	-
	2. 11-20 yıl	136	2,16	0,73				
	3. 21 yıl ve üzeri	127	2,27	0,65				
Çalışan Temelli	1. 1-10 yıl	101	3,31	0,83	2-361	1,98	0,14	-
	2. 11-20 yıl	136	3,15	0,90				
	3. 21 yıl ve üzeri	127	3,08	0,91				
Sessiz İstifa Toplam Puan	1. 1-10 yıl	101	2,67	0,63	2-361	1,69	0,18	-
	2. 11-20 yıl	136	2,51	0,69				
	3. 21 yıl ve üzeri	127	2,55	0,67				

Tablo 3.16 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yönetimsel boyut [$F_{(2-361)}=1,74$; $p>0.05$], çalışan temelli boyut [$F_{(2-361)}=1,98$; $p>0.05$] ve sessiz istifa davranışı [$F_{(2-361)}=1,69$; $p>0.05$] ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin yönetimsel boyut, çalışan temelli boyut ve sessiz istifa davranışına ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir. Mesleki kıdemleri 1-10 yıl arasında olan öğretmenlerin yönetimsel boyut ortalamaları ($\bar{X}=2,32$, $S=0,65$), çalışan temelli boyut ortalamaları ($\bar{X}=3,31$, $S=0,83$) ve sessiz istifa toplam puan ortalamaları ($\bar{X}=2,67$, $S=0,63$) diğer kıdem gruplarına göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle, 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 11-20 yıl ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde sessiz istifa davranışları sergilediklerini ifade etmektedir. Öğretmenlerin sessiz istifa davranışı sergileme düzeyleri, kıdem arttıkça azalmaktadır. Bu durum, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin beklentileri ile mesleki gerçeklik arasındaki farktan kaynaklanabileceği gibi, kıdemli öğretmenlerin iş güvencesi, deneyim ve mesleki uyum süreçleriyle ilişkili olabilir.

Tablo 3.17’de öğretmenlerin sessiz istifa davranışı ile ilgili görüşlerinin okuldaki toplam öğrenci sayısına göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.17: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Öğrenci Sayısı	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Yönetimsel	1. 500 ve altı	223	2,25	0,69	362	0,32	0,75
	2. 501 ve üzeri	141	2,23	0,67			
Çalışan Temelli	1. 500 ve altı	223	3,18	0,87	362	0,17	0,86
	2. 501 ve üzeri	141	3,16	0,92			
Sessiz İstifa Toplam Puan	1. 500 ve altı	223	2,57	0,66	362	0,29	0,77
	2. 501 ve üzeri	141	2,55	0,68			

Tablo 3.17 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki toplam öğrenci sayısına göre yönetimsel boyut [$t_{(362)}=0,32$; $p>0.05$], çalışan temelli boyut [$t_{(362)}=0,17$; $p>0.05$] ve sessiz istifa davranışı [$t_{(362)}=0,29$; $p>0.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin yönetimsel, çalışan temelli ve sessiz istifa davranışı ile ilgili görüşleri okuldaki toplam öğrenci sayısına göre değişmemektedir.

Tablo 3.18’de öğretmenlerin sessiz istifa davranışları ile ilgili görüşlerinin okuldaki toplam öğretmen sayısına göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir

Tablo 3.18: Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışı İle İlgili Görüşlerinin Okuldaki Toplam Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Yönetimsel	1. 40 ve altı	186	2,26	0,73	362	0,62	0,48
	2. 41 ve üzeri	178	2,22	0,63			
Çalışan Temelli	1. 40 ve altı	186	3,28	0,87	362	2,39	0,02*
	2. 41 ve üzeri	178	3,06	0,89			
Sessiz İstifa Toplam Puan	1. 40 ve altı	186	2,62	0,69	362	1,51	0,13
	2. 41 ve üzeri	178	2,51	0,64			

* $p<0.05$

Tablo 3.18 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına göre yönetimsel boyut [$t_{(362)}=0,62$; $p>0.05$] ve sessiz istifa davranışı [$t_{(362)}=1,51$; $p>0.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı

farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin yönetsel boyut ve sessiz istifa davranışı ortalama puanları okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin çalışan temelli boyut [$t_{(362)}=2,39$; $p<0.05$] ile ilgili görüşleri okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Okulda görev yapan toplam öğretmen sayısının 40 ve altında olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin çalışan temelli ortalama puanı ($\bar{X}=3,28$, $S=0,87$), öğretmen sayısının 41 ve üzerinde olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalama puanından ($\bar{X}=3,06$, $S=0,89$) daha yüksektir. Bir başka ifade ile öğretmen sayısı 40 ve altında olan okullarda görev yapan öğretmenlerin, çalışan temelli sessiz istifa davranışını daha yüksek düzeyde sergiledikleri söylenebilir. Bu durum; daha yoğun iş yükü, sınırlı sosyal destek, mesleki gelişim fırsatlarının azlığı ve yönetsel baskı gibi faktörlerle açıklanabilir.

3.5. ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ İLE SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 3.19’da araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiye dair bulgulara yer verilmiştir. Korelasyon bulgularının yorumlanmasında Schober, Boer ve Schwarte’nin (2018) çalışmalarında yer alan korelasyon derecelendirmesi esas alınmıştır. Bu derecelendirmeye göre korelasyon katsayısının .10’un altında olması önemsiz, .10-.39 arasında olması zayıf, .40-.69 arasında olması orta düzeyde, .70-.89 arasında olması güçlü ve .90-1.00 arasında olması çok güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir.

Tablo 3.19: Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlgili Görüşleri İle Sessiz İstifa Davranışı Arasındaki İlişki

	Sessiz İstifa		
	Yönetsel Boyut	Çalışan Temelli Boyut	Toplam Puan
İş Doyumu	-0,32*	-0,54*	-0,46*

* $p<0.05$

Tablo 3.19 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri ile sessiz istifa alt boyutlarından yönetsel boyut ortalama puanları arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,32$, $p<0.05$) olduğu

görülmektedir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arttıkça, yönetsel boyuttaki sessiz istifa davranışları azalmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumunu ortalama puanları ile sessiz istifa alt boyutlarından çalışan temelli boyut ortalama puanları arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,54$, $p<0.05$) bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arttıkça, çalışan temelli boyuttaki sessiz istifa davranışları azalmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumunu ortalama puanları ile sessiz istifa davranışı toplam ortalama puanları arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,46$, $p<0.05$) bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin iş doyumunu arttıkça sessiz istifa davranışları azalmaktadır. Araştırma bulguları, iş doyumunu ile sessiz istifa arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İş doyumunu yüksek olan öğretmenlerin mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri, iş doyumunu düşük olan öğretmenlerin ise işten psikolojik olarak uzaklaştıkları ve sessiz istifa davranışlarını daha fazla sergiledikleri söylenebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle öğretmenlerin iş doyum ve sessiz istifa davranışlarına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından da öğretmen görüşlerinin demografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Son olarak, öğretmenlerin iş doyumları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarına ilişkin elde edilen sonuçlar tartışılacaktır.

4.1.1. Öğretmenlerin İş Doyumları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, iş doyumlarını “Beni orta düzeyde tatmin eder” şeklinde tanımlamış ve genel olarak orta düzeyde bir iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar, alanyazındaki bazı araştırmaların (Yılmaz ve Altinkurt, 2012; Assaf ve Antoun, 2024; Azımı, 2021; Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Dokgöz vd., 2024; Gergin, 2006; Kumar vd., 2025; Özde, 2023; Tipi, 2022) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmalarda da öğretmenlerin iş doyumları benzer düzeyde bulunmuştur. İdi (2017) ile Fırat ve Cula (2016), yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Georgolopoulos, Papaloi ve Loukorou’da (2018) ise öğretmenlerin yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıklarını ortaya koymuştur.

4.1.2. Öğretmenlerin İş Doyumları İle İlgili Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Elde edilen bu sonuçlar Uslu (1999), Bhatti ve arkadaşları (2012), Altinkurt ve Yılmaz (2014), Demirtaş ve Alanoğlu (2015), Salman (2017), İdi (2017), Taş ve Selvitopu (2020), Azımı (2021), Tipi (2022) ile Aftab, Raship ve Salman’ın (2024) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Ratova ve arkadaşları (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise kadın öğretmenlerin iş koşulları ve terfi açısından erkek öğretmenlere göre daha yüksek bir memnuniyet düzeyine sahip oldukları ancak genel iş doyum açısından anlamlı bir fark bulunmadığı belirtilmiştir. Öte yandan, Tomrukçu (2010), Sarı-Karadaş (2020), Günaydın (2022), Izzati ve arkadaşları (2023) ile Kenar’ın (2024) araştırmalarında, iş

doyumuna ilişkin görüşlerin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu durum, iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkinin farklı örneklem grupları, kültürel bağlamlar ve çalışma koşulları açısından değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularına göre erkek öğretmenlerin iş doyumlarının, kadın öğretmenlerin iş doyumlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, kadın öğretmenlerin iş dışında üstlendikleri ek sorumluluklar (aile, çocuk bakımı, ev işleri vb.) yönetim pozisyonlarında erkeklere kıyasla daha az temsil edilmeleri ve terfi süreçlerinde karşılaştıkları engeller, iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurlar arasında yer alabilir. Toropova, Myrberg ve Johansson (2020), çalışmalarında kadın öğretmenlerin işlerinden daha fazla memnuniyet duyduklarını tespit etmiş ve bu durumu kadınların bakım, beslenme ve eğitime gibi “geleneksel” rolleri daha fazla benimsemeleriyle açıklamışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum algıları, 25-25 yaş aralığındaki ve 46 yaş üzerindeki öğretmenlerin iş doyum algılarına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, 36-45 yaş grubundaki öğretmenlerin mesleklerinde belli bir deneyime ulaşmaları, kariyerlerinde istikrarlı bir noktaya gelmeleri ve işlerine daha fazla uyum sağlamaları ile açıklanabilir. Ayrıca, bu yaş grubundaki öğretmenlerin maddi ve mesleki tatmin açısından daha dengeli bir dönemde olmaları, mesleki güvence hissini artması ve aile yaşamlarında daha istikrarlı bir sürece girmiş olmaları da iş doyumlarını olumlu yönde etkileyebilir. Öte yandan, 25-35 yaş aralığındaki öğretmenler mesleğe uyum sağlama sürecinde oldukları ve kariyer beklentileri ile mesleki gerçeklik arasındaki farklılıklar nedeniyle daha düşük iş doyumunu algılayabilirler. 46 yaş ve üzerindeki öğretmenler ise mesleki tükenmişlik, değişen eğitim politikalarına uyum sağlama zorlukları veya emeklilik düşüncesi gibi faktörler nedeniyle iş doyumlarında azalma yaşayabilirler.

Demirtaş ve Alanoğlu'nun (2015) araştırmasında, 20-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, kendilerinden yaşça daha büyük öğretmen gruplarına kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırma sonuçları iş doyum düzeyinin yaşla birlikte arttığını göstermektedir. Benzer şekilde, Taş ve Selvitopu'nun (2020) araştırmasında, 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin iş doyum puan ortalamalarının 25-35 ve 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlere oranla daha yüksek

olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, Kumar ve arkadaşları (2025) tarafından yapılan araştırmada, iş doyumunu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiş; yaş arttıkça iş doyumunun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar, bu durumu yaşın ilerlemesiyle birlikte fiziksel iş verimliliğinin azalması ve yaşlı öğretmenlerin gelişen teknolojiye uyum sağlamakta zorlanmalarıyla açıklamışlardır. Tipi (2022) ile Dokgöz ve arkadaşlarının (2024) gerçekleştirdiği araştırmalarda ise öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinde yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin iş doyumları ile ilgili görüşleri medeni duruma göre değişmemektedir. Ancak bulgular, evli öğretmenlerin iş doyumlarının bekâr öğretmenlere kıyasla nispeten daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Medeni durumun iş doyumunu üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmamakla birlikte, bu durum; evli öğretmenlerin eşlerinden ve ailelerinden daha fazla sosyal destek görmeleri, daha istikrarlı bir yaşam düzenine sahip olmaları ve aile geçindirme sorumluluğunun işlerine olan bağlılıklarını artırması gibi faktörlerle açıklanabilir. Öte yandan, bekar öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin görece düşük olmasının; sosyal destek kaynaklarının sınırlı olması, bireysel sorumluluklarının farklılık göstermesi ve iş-yaşam dengesini sağlama konusundaki farklı önceliklere sahip olmaları gibi faktörlerle ilişki olabileceği değerlendirilmektedir. Alanyazın incelendiğinde Tomrukçu (2010), Bil (2018), Gafa ve Dikmenli (2019), Topçu (2021), Azımı (2021), Kenar (2024) ile Dokgöz ve arkadaşlarının (2024) gerçekleştirdiği çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar, öğretmenlerin iş doyumlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Deveci (2021) çalışmasında öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve evli öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bekâr ve boşanmış öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Karakaş ve arkadaşlarının (2022) araştırmasında ise öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, bekâr öğretmenlerin daha esnek bir yaşam tarzına sahip olmaları, işlerine daha fazla odaklanabilmeleri, kariyerlerinde daha

özgür hareket edebilmeleri ve mesleki gelişim fırsatlarına daha fazla zaman ayırabilmeleri ile açıklanabilir. Ayrıca, aile geçindirme sorumluluklarının bulunmaması nedeniyle ekonomik açıdan daha az baskı hissetmeleri de iş doyumlarının daha yüksek olmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri, çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi, görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak değişmemektedir. Bu bulgu, Demirtaş ve Alanoğlu'nun (2015) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bununla birlikte, iş doyumunu düzeyi ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın ilkokul öğretmenlerinde olduğu görülmektedir. Okul türlerinin iş doyumunu üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmamakla birlikte, ilkokul öğretmenlerinin öğrencileriyle daha yakın bir bağ kurabilmeleri, onların gelişim süreçlerine doğrudan tanıklık etmeleri ve pedagojik olarak daha yoğun bir sosyal destek mekanizmasına sahip olmaları, bu gruptaki iş doyumunun görece daha yüksek olmasını açıklayabilir. İdi'nin (2017) araştırmasında ise iş doyumunu ile okul türü arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada, ilkokul öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir. Bir başka deyişle, öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili görüşleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir. Ancak bulgular incelendiğinde, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, lisans mezunu öğretmenlere kıyasla biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim durumunun iş doyumunu üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmamakla birlikte, lisansüstü eğitimin öğretmenlere mesleki gelişim ve daha fazla akademik bilgi sunarak, öğretim süreçlerine dair daha bilinçli ve etkili kararlar almalarına olanak tanıyabileceği düşünülmektedir. Ayrıca lisansüstü eğitim sürecinde öğretmenlerin akademik araştırmalara ve yenilikçi öğretim yöntemlerine daha fazla maruz kalmaları, onların mesleki tatminlerini artıran bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu, Taşdan ve Tiryaki (2008), Bil (2018) ile Kenar'ın (2024) yaptığı araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırma katılan öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili görüşleri mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Mesleki kıdemi 11-20 yıl aralığında olan öğretmenlerin iş doyumunu ortalama puanları, 1-10 yıl aralığındaki

öğretmenlere göre daha yüksektir. Ortalama puanlar göz önüne alındığında, mesleki kıdemi 11-20 yıl aralığında olan öğretmenlerin diğer kıdem grubuna göre iş doyum algılarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durum; öğretmenlerin işlerinde daha fazla deneyime sahip olmaları, zamanla görevlerinde daha yetkin hâle gelmeleri ve yıllar içinde çeşitli zorluklarla başa çıkma becerilerinin gelişmesi ile açıklanabilir. Öğretmenlerin mesleki deneyim kazandıkça öğretim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetme becerisi geliştirmeleri, öğrenci performansını iyileştirmeleri ve okul yönetimiyle daha sağlıklı iletişim kurmaları, iş doyumlarını artıran faktörler arasında yer alabilir.

Aftab, Raship ve Salman'ın (2024) çalışmasında, öğretmenlerin iş doyumunu ile mesleki kıdem arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgu, görev süresinin veya saha deneyiminin iş doyumunu algıları üzerinde etkili olabileceği şeklinde yorumlanmaktadır. Benzer şekilde, Günaydın'ın (2022) araştırmasında, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumunu algılarının diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumlarının diğer kıdem gruplarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin mesleğin gereklerini tam olarak yerine getirmedeki uygulama sorunları, zor öğrencilerle baş etmede yeterli olmamaları, pandemi sürecinde öğrencilerle yüz yüze etkileşim kuramamaları ve esnek çalışma gibi faktörler gösterilebilir. Öte yandan, Taşdan ve Tiryaki (2008), Gafa ve Dikmenli (2019), Dokgöz ve arkadaşları (2024) ile Ratova'nın (2024) yaptığı çalışmalarda iş doyumunu ve mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma katılan öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili görüşleri okuldaki toplam öğrenci sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili görüşleri, okuldaki toplam öğrenci sayısına göre değişmemektedir. Öğretmenler genellikle bireysel olarak kendi sınıflarındaki öğrenci sayısı ile daha doğrudan etkileşim hâlinindedir. Okuldaki toplam öğrenci sayısı yüksek olsa bile, bireysel sınıfların doluluk oranı veya öğretmenin ders yükü dengeliyse, bu durum iş doyumunu üzerinde önemli bir fark yaratmayabilir. Araştırma bulguları, Yalçın (2014) ve Kenar (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmalarda, öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin öğrenci sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumu ile ilgili görüşleri, okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum, öğretmen sayısının iş doyumu üzerinde belirleyici bir etken olmadığını ortaya koymaktadır. İş doyumunu etkileyen diğer faktörlerin (yönetim anlayışı, maaş, iş yükü, mesleki gelişim olanakları, okul kültürü vb.) öğretmen sayısından daha etkili olduğu ifade edilebilir. Toropova, Myrberg ve Johansson (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu bulgularla örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada, öğretmenlerin iş doyumlarının iş yükü, öğretmen iş birliği ve öğrenci disiplini gibi çalışma koşulları ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Yalçın (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, özel dersanelerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin öğretmen sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öte yandan Altınkurt ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin iş doyumu ile ilgili görüşlerinin, okulda görev yapan öğretmen sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada, en yüksek ortalamaya “okuldaki öğretmen sayısı 1-25” olan okullarda görev yapan öğretmenler sahipken; en düşük ortalama, “okuldaki öğretmen sayısı 51 ve üstünde” olan okullarda görev yapan öğretmenlere aittir. Bil’in (2018) araştırmasında da öğretmen sayısı fazla olan okullarda iş doyum düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

4.1.3. Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışlarının Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını genellikle “Bazen” olarak tanımladıklarını ve orta düzeyde bir sessiz istifa davranışı sergilediklerini göstermektedir. Sessiz istifa davranışları bağlamında elde edilen bulgular, en yüksek katılımın çalışan temelli boyutta gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bu durum, öğretmenlerin eğitim sistemindeki adaletsizlikler, emeklerinin takdir görmemesi ve ücret politikasındaki eşitsizlikler konusunda farkındalık taşıdığını göstermektedir. Eğitim sisteminde performansa dayalı bir farklılaştırmanın bulunmaması ve adalet duygusunun zedelenmesi, sessiz istifa davranışlarını besleyen temel etkenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Buna karşın, yönetsel boyutta en düşük düzeyde katılım sergilenmesi; öğretmenlerin yönetime karşı doğrudan bir pasif direnç göstermediğini, daha çok sistemsal sorunlara odaklandıklarını işaret etmektedir. Özellikle öğretmenlerin sosyal etkinliklere katılım konusunda isteksiz oldukları, ancak mesleki bağlılıklarını korudukları görülmüştür. Bununla birlikte, öğretmenlerin büyük

çoğunluğunun mesleği bırakma niyeti taşıması, öğretmenlik mesleğine yönelik içsel bağlılığın hâla güçlü olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, eğitim sisteminde öğretmen motivasyonu ve mesleki bağlılığı artırmaya yönelik stratejik adımların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle ödüllendirme ve takdir mekanizmalarının güçlendirilmesi ile adil ve şeffaf ücretlendirme politikalarının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Sessiz istifa davranışının öğretmenler arasında yaygın bir fenomen olduğu, ancak bunun çok güçlü olmadığını söylenebilir.

Kılıç (2024) tarafından yürütülen araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul yönetimine ve okula yönelik olumsuz tutumları düşük düzeydeyken; işe yönelik motivasyon eksikliği ve çaba düzeyleri oldukça düşüktür. Genel olarak öğretmenlerin sessiz istifa düzeylerinin de düşük olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Yılmaz (2024), Karaman-Kepenekçi, Katıtaş ve Ökdem (2024) ile Gılıç, Yücel ve İnandı (2025) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Öte yandan Tatlı'nın (2023) kamu çalışanlarıyla yürüttüğü araştırmada, katılımcıların ortalamanın üzerinde bir sessiz istifa algısına sahip oldukları saptanmıştır. Tanır'ın (2024) çalışmasında ise öğretmenlerin %50'si sessiz istifa tepkisi gösterdiklerini ifade etmiştir. Sessiz istifa tepkisinin temel nedenleri arasında; maddi ve manevi tatminsizlik, hak edilen değerin görülmemesi, okul yönetiminde liyakat eksikliği ve çalışma ortamındaki huzursuzluk öne çıkmaktadır. Youthall (2022), tarafından 1002 katılımcı ile yürütülen araştırmada ise katılımcıların %46,6'sı sessiz istifaya yatkın olduklarını, %24'ü ise bu süreci yaşadıklarını belirtmiştir. Yoğurtçu, Sezgin ve Koşar'ın (2024) araştırması, öğretmenlerin yarısının sessiz istifa sürecini yaşadığını ve bunun başlıca nedenlerinin değer görmemek, yönetici tutumları ve sistemsal sorunlar olduğunu ortaya koymuştur. Konal Memiş ve Tabancalı'nın (2024) çalışması da öğretmenlerin sessiz istifa eyleminin bir parçası olduğunu göstermektedir. Yılmaz, Çelik ve Arık (2025), kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasında belirgin bir sessiz istifa eğilimi gözlemlendiğini ve bu eğilimin büyük ölçüde Türk eğitim sistemindeki mevcut sorunlar ve aksaklıklarla ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Tüm bu bulgular, sessiz istifa olgusunun öğretmenler arasında farklı düzeylerde yaşandığını ve bu durumun çeşitli bireysel, kurumsal ve yönetsel faktörlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

4.1.4. Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sessiz istifa ile yönetsel ve çalışan temelli boyutlara ilişkin görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç, öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarının yalnızca cinsiyete dayalı bir değişkenle açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber, erkek öğretmenlerin sessiz istifa ortalamalarının kadın öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum; erkek öğretmenlerin toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan beklentiler, mesleki deneyim farklılıkları ya da bireysel tutumları nedeniyle memnuniyetsizliklerini doğrudan ifade etmek yerine daha pasif bir biçimde yansıtmayı tercih edebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Karaman-Kepenekçi, Katıtaş ve Ökdem (2024) ile Yılmaz (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, öğretmenlerin sessiz istifa davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Öte yandan, Gılıç, Yücel ve İnandı (2025) tarafından yürütülen çalışmada, öğretmenlerin sessiz istifa davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında “işle ilgili performans” ve “işe karşı duyarsızlaşma” boyutlarında anlamlı farklar tespit edilmiştir; kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu boyutlarda daha düşük düzeyde sessiz istifa davranışı sergilediği görülmüştür. Ayrıca, Deniz’in (2024) havacılık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada, kadın çalışanların sessiz istifa düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, cinsiyetin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinin sektörel farklılıklar gösterebileceğini düşündürmektedir.

Araştırma sonuçları öğretmenlerin yönetsel boyuta ilişkin görüşlerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Ancak, çalışan temelli boyut ve sessiz istifa davranışına ilişkin görüşlerde yaşa göre anlamlı farklar bulunmuştur. Yılmaz’ın (2024) araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Özellikle, 26-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde çalışan temelli sessiz istifa davranışları sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu bulgulara göre, 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki öğretmenler; mesleki deneyimlerinde henüz olgunlaşmamış olması, kariyerlerinde yeterli birikim ve güveni kazanmamış olmaları nedeniyle, memnuniyetsizliklerini doğrudan dile getirmek yerine işten pasif bir şekilde

uzaklaşmayı tercih etmektedirler. Ayrıca, kariyerlerinin erken evresinde olan bu öğretmenler, sistemsal aksaklıklarla karşılaştıklarında yüksek düzeyde tükenmişlik ve motivasyon kaybı yaşayabilmektedir. Yeni kuşak çalışanların iş yaşamında anlam arayışları, geri bildirim ihtiyacı ve iş-yaşam dengesi beklentilerinin karşılanmaması, onları yalnızca görev tanımlarındaki işleri yerine getirmeye yönlendirmektedir.

Karaman-Kepenekçi, Katıtaş ve Ökdem (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin iş verimi ve işin özel yaşama etkisi boyutlarında yaşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak iş koşulları alt boyutunda, 35-39 yaş grubundaki öğretmenlerin puan ortalamaları, 55 yaş ve üstü öğretmenlerin puan ortalamalarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca, yaşın artmasıyla birlikte, sessiz istifa düzeylerinin düştüğü gözlemlenmiştir. Xueyun ve arkadaşları (2024) tarafından yürütülen çalışmada ise, 36-45 yaş grubundaki akademisyenlerin sessiz istifa eğilimlerinin daha düşük, 26-35 yaş grubundakilerin ise bu eğilime daha yatkın olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, daha ileriki yaş grubundaki akademisyenlerin içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve bu motivasyonun iş tatminiyle pozitif yönde ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Boz (2024) tarafından yapılan bir araştırma, çağrı merkezi çalışanları arasında yaş gruplarına göre sessiz istifa algılarında anlamlı farklılık olduğunu ve genç çalışanların sessiz istifa algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Gökkaya'nın (2024) araştırmasında ise sağlık çalışanları arasında yaş gruplarına göre sessiz istifa eğilimlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sonuç olarak, yaşın sessiz istifa eğilimleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir; ancak bu etkinin sektöre ve meslek gruplarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre yönetsel boyut ve sessiz istifa ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, çalışan temelli boyut ile ilgili görüşlerde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bekâr öğretmenlerin, çalışan temelli sessiz istifa davranışlarını evli öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Bu durum; bekâr öğretmenlerin eğitim sistemine dair daha yüksek düzeyde memnuniyetsizlik ve değersizlik hissetmeleri, kariyerlerinin erken aşamalarında bulunmaları, sosyal destek eksiklikleri ile finansal ve kişisel güvence arayışı gibi faktörlerle ilişkilendirilebilir. Deniz (2023) ve Karaimam (2024) tarafından yapılan araştırmalarda da medeni durum ile sessiz istifa davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve evli bireylerin, bekârlara göre daha düşük düzeyde sessiz istifa

eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Öte yandan, Akın'ın (2024) yaptığı araştırmada katılımcıların medeni durumu ile sessiz istifa davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre; yönetsel boyut, çalışan temelli boyut ve sessiz istifa davranışı toplam puanlarına ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak ortalamalar incelendiğinde, meslek lisesi öğretmenlerinin yönetsel boyut puanlarının diğer okul türlerine göre daha yüksek olması, bu öğretmenlerin yönetsel konulara ilişkin değerlendirmelerinin daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ortaokul öğretmenlerinin hem çalışan temelli boyut hem de sessiz istifa davranışı toplam puanlarının diğer okul türlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, ortaokul öğretmenlerinin çalışan temelli faktörleri daha fazla içselleştirdiklerini ve bu faktörlerin mesleki memnuniyetleri üzerinde daha belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Kılıç (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin sessiz istifa toplam puan ortalamalarının; ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur. Gılıç, Yücel ve İnandı (2025), ilkokul öğretmenlerinin sessiz istifa davranışı gösterme eğilimlerinin ortaokul ve lise öğretmenlerine göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan, Karaman-Kepenekçi, Katıtaş ve Ökdem (2024) ile Yılmaz (2024) tarafından yürütülen araştırmalarda, sessiz istifa davranışı ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar, okul türünün sessiz istifa davranışları üzerinde istatistiksel olarak belirleyici bir etkisinin olmadığını; ancak bazı okul türlerinde belirli boyutlarda farklılaşan eğilimlerin gözlemlenebildiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yönetsel boyut, çalışan temelli boyut ve sessiz istifa davranışı toplam puanlarına ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak ortalamalar dikkate alındığında, lisans mezunu öğretmenlerin sessiz istifa toplam puanlarının lisansüstü eğitim almış öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin akademik gelişimlerini sürdürerek kariyerlerinde ilerleme fırsatları yakalamalarının mesleki tatminlerini artırarak sessiz istifa davranışlarını azaltabileceği şeklinde yorumlanabilir. Deniz (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, katılımcıların sessiz istifa algıları ile eğitim durumu

değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, lisansüstü eğitim almış kişilerin sessiz istifa eğilimleri daha düşüktür. Öte yandan, Kılıç'ın (2024) yaptığı araştırmada öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarının eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yönetsel boyut, çalışan temelli boyut ve sessiz istifa davranışı toplam puanlarına ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak ortalamalar incelendiğinde, 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin her üç boyutta da puan ortalamalarının diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yılmaz'ın (2024) araştırması da bu bulguyu desteklemekte; 1-10 yıl kıdemli öğretmenlerin, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip meslektaşlarına göre daha fazla sessiz istifa davranışı gösterdiği saptanmıştır. Bu durum, mesleki kıdem süresi arttıkça öğretmenlerin sessiz istifa davranışı sergileme düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin beklentileri ile karşılaştıkları gerçekler arasındaki farktan dolayı daha fazla sessiz istifa eğilimi gösterebilecekleri; buna karşılık kıdemli öğretmenlerin iş güvencesi, deneyim ve mesleki uyum süreçleri sayesinde bu davranışı daha düşük düzeyde sergiledikleri söylenebilir. Benzer şekilde, Karaman-Kepenekçi, Katıtaş ve Ökdem (2024) tarafından yürütülen çalışmada da 10 yıl altı kıdeme sahip öğretmenlerin sessiz istifa puanlarının, 31 yıl ve üzeri kıdem grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu; ayrıca 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin de benzer şekilde yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin kıdem süresi arttıkça sessiz istifa davranışlarının azaldığını ortaya koymaktadır. Ancak Kılıç'ın (2024) araştırmasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okuldaki toplam öğrenci sayısına göre yönetsel boyut, çalışan temelli boyut ve sessiz istifa davranışı toplam puanlarına ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak anlam bir farklılık bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin yönetsel, çalışan temelli ve sessiz istifa davranışlarına yönelik görüşleri, görev yaptıkları okullardaki toplam öğrenci sayısına göre değişmemektedir. Bu bulgu, sessiz istifa davranışlarının öğrenci sayısından ziyade bireysel, kurumsal ya da mesleki diğer faktörlerle daha fazla ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına göre yönetsel boyut ve sessiz istifa davranışı toplam puanlarına ilişkin

görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak çalışan temelli boyuta ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Özellikle, öğretmen sayısının 40 ve altında olduğu okullarda çalışan temelli boyut puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, bu tür okullarda görev yapan öğretmenlerin daha yoğun iş yüküne sahip olmaları, sosyal destek sistemlerinin yetersizliği, mesleki gelişim olanaklarının sınırlı olması ve yönetsel baskıların daha fazla hissedilmesi gibi faktörlerle açıklanabilir. Dolayısıyla, öğretmen sayısının az olduğu okullarda çalışan temelli sessiz istifa davranışlarının daha yüksek düzeyde görülmesi olasıdır. Öte yandan, Yılmaz'ın (2024) araştırmasında öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarına ilişkin görüşlerinin okuldaki toplam öğretmen sayısına göre farklılaşmadığı belirtilmiştir.

4.1.5. Öğretmenlerin İş Doyumu ile Öğretmenlerin Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

Araştırma bulguları, öğretmenlerin iş doyumu ile sessiz istifa davranışları arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin iş doyumu puanları arttıkça, hem yönetsel hem de çalışan temelli sessiz istifa boyutlarına ilişkin puanların azaldığı görülmektedir. Özellikle iş doyumu ile çalışan temelli boyut arasında daha güçlü bir negatif ilişki bulunması, çalışan temelli faktörlerin sessiz istifa davranışları üzerinde daha belirgin bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, iş doyumu yüksek olan öğretmenlerin mesleklerine daha bağlı olduklarını, buna karşın iş doyumu düşük olan öğretmenlerin işten psikolojik olarak uzaklaşarak sessiz istifa davranışlarını daha fazla sergilediklerini göstermektedir. Dolayısıyla, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaya yönelik uygulamaların, sessiz istifa eğilimlerinin azaltılmasında önemli bir rol oynayabileceği söylenebilir.

Bu sonuçlar alanyazındaki benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Taufik ve Nuryanti'nin (2023) Z kuşağı çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmininin sessiz istifa davranışı olumsuz yönde etkilediği, başka bir deyişle iş doyumu arttıkça sessiz istifa eğiliminin azaldığı vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Sitorus ve Rachmawati'nin (2024), bankacılık sektörü çalışanlarıyla yaptığı çalışmada, çalışma koşulları, iş güvencesi, kariyer gelişim fırsatları, duygusal ve örgütsel bağlılık ile örgütsel destek gibi faktörlerin, iş bağlılığı ve iş doyumu aracılığıyla sessiz istifa niyetini anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Galanis ve arkadaşlarının (2023)

hemşirelerle yürüttüğü çalışmada da yüksek düzeyde sessiz istifa davranışının düşük iş doyumunu, yüksek iş tükenmişliği ve işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Kim ve Sohn'un (2024) araştırma bulguları ise sessiz istifa davranışının iş tatminini ve duygusal bağlılığı önemli ölçüde azalttığını ve bunun da işten ayrılma niyetini artırdığını göstermektedir.

Tanır (2024), çalışma ortamında yaşanan olumsuzlukların öğretmenlerin iş doyumunu azalttığını; bunun da örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve motivasyon kaybına yol açarak sessiz istifa sürecini tetiklediğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, Deniz'in (2024) havacılık sektörü çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmaya da sessiz istifa ile iş doyumunu arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karaman-Kepenekçi, Katıtaş ve Ökdem (2024), sessiz istifanın önlenmesi için öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırmaya yönelik iş koşulları ve çalışma ortamının iyileştirilmesinin öncelikli bir gereklilik olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, Yılmaz, Çelik ve Arık'ın (2025) yürüttüğü çalışmada, sessiz istifa davranışı gösteren öğretmenlerde isteksizlik, ilgisizlik, sakinlik, düşük coşku, mesleki bağlılıkta azalma ve düşük iş doyumuna gibi tutum ve davranışların yaygın olarak gözlemlendiği belirtilmiştir.

Bu bağlamda, alanyazındaki bulgular, sessiz istifanın önlenmesinde iş doyumunu ve motivasyonun artırılmasının hem bireysel iyilik hali hem de kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yükseltilmesinin, sessiz istifa davranışlarının önlenmesinde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, eğitim kurumlarında öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını güçlendirecek, iş doyumlarını artıracak ve motivasyonlarını destekleyecek politika ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma sonuçlarından hareketle, hem okul yöneticilerine hem de eğitim politikası geliştiricilere yönelik çeşitli öneriler sunulması yerinde olacaktır.

4.2. ÖNERİLER

Kütahya il genelindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, öğretmenlerin iş doyumunu ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

4.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma, eğitim örgütlerinde gerçekleştirilmiş olup, daha önce farklı sektörlerde iş doyumu ve sessiz istifa davranışları arasındaki ilişki incelenmiş olmasına rağmen, okul ortamlarında bu ilişki üzerinde bir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle, söz konusu çalışma, bu alandaki alanyazına katkı sağlayan özgün bir araştırma olarak değerlendirilebilir. İki değişken arasındaki ilişki, Türkiye'nin farklı illerinde yapılacak benzer çalışmalarla daha geniş bir perspektiften incelenerek, bölgesel, kültürel ya da sosyoekonomik farklılıkların sessiz istifa davranışları ve iş doyumu üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi mümkün olabilir.
- Gelecek araştırmalarda sessiz istifa kavramının öğretmenler dışındaki eğitim paydaşları (okul yöneticileri, müfettişler, öğrenci velileri vb.) açısından da incelenmesi, kavramın çok yönlü anlaşılmasına katkı sağlayabilir.
- Nicel yöntemle yürütülen bu çalışma, daha derinlemesine veri elde etmek amacıyla nitel ya da karma yöntemlerle desteklenerek tekrarlanabilir.
- Gelecekte yapılacak araştırmalarda, sessiz istifa davranışlarının farklı değişkenlerle (örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, örgütsel güven, mobing, örgüt kültürü, mentorluk, tükenmişlik vb.) ilişkisi de incelenebilir.
- İş doyumu ve sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı veya düzenleyici değişkenlerin (örneğin; tükenmişlik, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, liderlik tarzı) incelendiği yapısal eşitlik modellemeleri ile daha bütüncül sonuçlara ulaşılabilir.
- Öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarını etkileyen kurumsal faktörler detaylı şekilde analiz edilerek çok değişkenli modeller geliştirilebilir. Sessiz istifa kavramı alanyazında henüz yeni bir alan olduğu için, bu konuda kavramsal derinlik kazandıracak teorik ve modelleme çalışmaları (örneğin neden-sonuç ilişkileri, etkileyen değişkenler, süreç modelleri gibi) yapılabilir.
- Sessiz istifa davranışlarının uzun vadeli etkilerini ortaya koyabilmek için boylamsal çalışmalar yapılabilir.

- Araştırma yalnızca devlet okullarındaki öğretmenlerle sınırlıdır. Özel okul öğretmenleri ile yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, alanyazına katkı sağlayabilir.

4.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarının büyük ölçüde çalışan temelli boyutta yoğunlaşması, eğitim sisteminde adalet, takdir ve ücret politikalarına yönelik algıların iyileştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin emeklerinin görünür kılınmasını sağlayacak ödül ve takdir sistemleri geliştirilip; ücret politikalarında ise şeffaflık ve eşitlik ilkeleri temel alınarak yeniden düzenlemelere gidilebilir.
- Araştırma bulguları, öğretmenlerin sisteme yabancılaştığını, motivasyonlarının zayıfladığını ve mesleki aidiyetlerini sorguladıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin kendilerini sisteme ait hissedebilmeleri için karar alma süreçlerine katılımları teşvik edilebilir ve mesleki kimliklerini destekleyecek uygulamalara yer verilebilir.
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yatırım yaparak, onların kariyerlerinde ilerlemeleri için destek olmak, daha motive ve bağlı bir öğretmen kitlesi oluşturulabilir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin işlerinde daha fazla doyum hissetmelerini sağlayarak, öğretim kalitesinin artırılmasına ve dolayısıyla sessiz istifa davranışlarının önlenmesine katkı sağlayabilir.
- Öğretmenlerin iş doyumlarını artırmaya yönelik düzenli ihtiyaç analizleri yapılarak, bireysel ve örgütsel düzeyde iyileştirme çalışmaları planlanabilir.
- Sessiz istifa eğilimindeki bireylerin genellikle geri bildirim süreçlerinden uzaklaştıkları gözlenmektedir. Bu durumu engellemek için okul yöneticileri, öğretmenlere düzenli ve yapıcı geri bildirim sunabilir; aynı zamanda öğretmenlerin de yönetime yapıcı geribildirimde bulunabileceği açık ve güvenilir bir iletişim sistemi kurulabilir.
- Eğitim yöneticileri, sessiz istifa davranışlarını erken dönemde fark edebilmek için öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini izleyebilir ve proaktif müdahalelerde bulunabilirler.

- Okul yönetimleri, öğretmenlerin psikolojik ve fiziksel sağlıklarını gözeterek iş yüklerini dengede tutmaya yönelik uygulamalar geliştirebilir. Öğretmenlerin iş-yaşam dengelerinin sağlanabilmesi için, görevlerini belirli bir sürede tamamlamalarına olanak tanıyacak esnek çalışma modelleri, uzaktan toplantı imkânları, görev paylaşımı gibi uygulamalara yer verilebilir. Ayrıca, zaman yönetimi stratejileri uygulanabilir. Bu stratejiler, öğretmenlerin iş dışındaki kişisel zamanlarını daha verimli değerlendirmelerini mümkün kılarak, iş yerindeki tükenmişlik duygusunu azaltabilir.
- Okul kültürünün güçlendirilmesi, öğretmenlerin işyerlerine daha fazla aidiyet duymalarına yardımcı olabilir. Okulda güçlü bir aidiyet duygusu yaratmak amacıyla, öğretmenler arasında sosyal etkinlikler, takım çalışmaları ve okul içi dayanışma etkinlikleri düzenlenebilir.
- Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile çalışma motivasyonu azalan öğretmenlerin okulla olan bağını güçlendirmek ve sessiz istifa eğilimlerini azaltmak amacıyla, deneyimli öğretmenler rehberliğinde yürütülecek mentörlük uygulamaları hayata geçirilebilir.
- Öğretmenlerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmeleri için psikolojik destek hizmetleri sağlanabilir.
- Öğretmenlerin motivasyonunu artıran ve iş yerindeki bağlılıklarını güçlendiren eğitimde yeni yaklaşımlar benimsenebilir. Örneğin, öğretmenlere yönelik liderlik ve iş birliği becerilerini geliştirecek programlar düzenlenebilir. Bu tür uygulamalar, öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını artırarak sessiz istifa davranışlarının önlenmesine katkı sağlayabilir.



EKLER

Ek-1: Anket Formu***Saygıdeğer Katılımcı;***

Bu araştırmanın amacı **Öğretmenlerin İş Doyumları ile Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişkiyi** belirlemektir. Elinizdeki anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, ikinci ve üçüncü bölüm öğretmenlerin iş doyumları ve sessiz istifa davranışları ile ilgili ifadeleri içermektedir. Bu ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtırma derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. **İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.**

Emel ÇABUK
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

I. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

II. Yaşınız:

III. Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar

IV. Okul Türü: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Anadolu Lisesi
☐ İmam Hatip Ortaokulu ☐ Meslek Lisesi
☐ İmam Hatip Lisesi ☐ Fen Lisesi

V. Branşınız: ☐ Sınıf Öğretmeni ☐ Branş Öğretmeni

VI. Eğitim Durumunuz: ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

VII. Mesleki kıdeminiz: Yıl

VIII. Okulunuzdaki toplam öğrenci sayısı:

IX. Okulunuzdaki toplam öğretmen sayısı:

Ek-3: Öğretmenler İçin Sessiz İstifa Davranışı Ölçeği

Değerli Katılımcı, aşağıda sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve sizi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Sizden beklenen içtenlikle cevap vererek bilimsel bir çalışmaya yardımcı olmanız. Lütfen bütün sorularla ilgili görüşlerinizi ifade ediniz.

III. BÖLÜM – SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ		Ölçek					
<i>Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz</i>		1. Hiçbir zaman 2. Çok nadir 3. Bazen 4. Çoğunlukla 5. Her zaman					
		1	2	3	4	5	
1	Zorunlu olmadıkça okuldaki sosyal etkinliklere katılmam	☐	☐	☐	☐	☐	1
2	Sorulmadığı sürece okuldaki işlere ekstra bir katkı getirmem	☐	☐	☐	☐	☐	2
3	İşim ile ilgili asgari şartları yerine getirmek benim için yeterlidir	☐	☐	☐	☐	☐	3
4	Görevlerim dışında okulda sorumluluk almaktan kaçınırım	☐	☐	☐	☐	☐	4
5	Bu sistemde çabalamaya gerek olmadığını düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐	5
6	Öğretmen olarak kendimi değersiz hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐	6
7	Okuldaki işlerde özverili değilim	☐	☐	☐	☐	☐	7
8	En küçük bir sağlık sorununda rapor almaktan çekinmem	☐	☐	☐	☐	☐	8
9	Mesai sonrası okul ile ilgili işlerle meşgul olmamayı tercih ederim	☐	☐	☐	☐	☐	9
10	Mecbur kalmadıkça okuldaki herhangi bir işe gönüllü olmam	☐	☐	☐	☐	☐	10
11	Mevcut eğitim sisteminin özverimi hak etmediğini düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐	11
12	Mesleki ve eğitim konulu tartışmalardan uzak dururum	☐	☐	☐	☐	☐	12
13	Kendimi kişisel ve mesleki anlamda geliştirme derdinde değilim	☐	☐	☐	☐	☐	13
14	Kendimi mevcut eğitim sistemine ait hissetmiyorum	☐	☐	☐	☐	☐	14
15	Yapabileceğim başka bir iş olsa bir gün öğretmenlik yapmam	☐	☐	☐	☐	☐	15
16	Aldığım ücretin karşılığı kadar çalışıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	16
17	Sıkı çalışma için ödüllendirilmezsin, sadece fazladan iş alırsın	☐	☐	☐	☐	☐	17
18	Çalışma hızımı iş arkadaşlarıma göre ayarlarım	☐	☐	☐	☐	☐	18
19	Eğitim sisteminde işini iyi yapan da kötü yapan da aynı ücreti alır	☐	☐	☐	☐	☐	19
20	Okulda gerçekleşen toplantılarda fikir bildirmek yerine susmayı tercih ederim	☐	☐	☐	☐	☐	20

Ek-4: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.07.2024-334



KÜTAHYA DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu

TOPLANTI TUTANAĞI

Toplantı No : 2024/06
Toplantı Tarihi : 27.06.2024
Toplantı Saati : 14:00
Toplantı Yeri : Spor Bilimleri Fakültesi Toplantı Salonu

GÜNDEM

29: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 24.06.2024 tarih ve 301419 sayılı yazısı gereğince; Eğitim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Emel ÇUBUK'un "*Öğretmenlerin İş Doyumları ile Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişki*" başlıklı akademik çalışmasında kullanılmak üzere, uygulama, görüşme ve anket yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşme

KARAR

29: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 24.06.2024 tarih ve 301419 sayılı yazısı gereğince; Eğitim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Emel ÇUBUK'un "*Öğretmenlerin İş Doyumları ile Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişki*" başlıklı akademik çalışmasında kullanılmak üzere, uygulama, görüşme ve anket yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşüldü.

Yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler sonucunda, çalışma kapsamında yapılacak olan uygulama, anket-görüşme sorularının ve ölçeklerin, gerekli izinlerin alınması kaydıyla, fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu başvurusu altına olmak üzere etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Çetin Özdilek
Başkan

Prof. Dr. Metin DEMİR
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Emin ZEYTİNOĞLU
Üye

Prof. Dr. Emre SEZİCİ
Üye

Prof. Dr. Fulya TOPÇUOĞLU
ÜNAL
Üye

Prof. Dr. Levent MERCİN
Üye

Prof. Dr. Niyazi KURNAZ
Üye

Adres: Evliya Çelebi Yerleşimi, Fıncıklı Yolu 23. Km 42100 KÜTAHYA
Telefon: 0274 641 41 43 Faks: 274 265 2014
e-Posta: iletisim@du.pu.edu.tr Web: http://www.dpu.edu.tr
Etiler Adresi: dumlupinarunivenderi@redif.kap.tr

İmza için: Emre Sezici
Unvanı: Raportör



Ek-5: MEB Araştırma İzni



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-53490996-605-111266705

Konu : Tez İzni Emel ÇABUK

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/02 nolu Genelgesi.
b) Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğünün 19/07/2024 tarihli ve E-75557786-300-308644 sayılı yazısı.

İlgi (a) genelge doğrultusunda, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi (b) yazısında, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Emel ÇABUK'un "Öğretmenlerin İş doyumları ile Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını ilimiz tüm resmi ve özel okul/kurumlarda uygulamak istediği belirtilmektedir.

İl Millî Eğitim Şube Müdürü Mustafa TOPUZ' un başkanlığında toplanan değerlendirme komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu anket izni uygulama çalışmasının uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup, eğitim - öğretimi aksatmadan, konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen anket çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmek üzere yapılmasını;

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Hasan BAŞYİĞİT
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Fikret ZAMAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

1 - Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

2 - 19/07/2024 tarihli 308644 sayılı yazı.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: EA77F09F-CC8E-4349-AA5C-50E1960BAD01

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Yıldırım Beyazıt Mah. Erdolun Atasey Cad. No 37 KÜTAHYA

Teléfono No : (274) 280 43 00 Belgesayısı No : (274) 280 43 98

e-posta : kutahyarektoru@meb.gov.tr internet adresi : <https://kutahya.meb.gov.tr/>

Bilgi için: Seniya Pars ENER

Bilgisayar İşletmeni

Teléfono No:(274) 280 43 94



Ek-6: İş Doyum Ölçeği Kullanım İzni

Emel ÇABUK

Alıcı:

5 Tem Cum 12:41 (8 gün önce)

☆ 😊 ↩ ⋮

Merhaba hocam,

Ben Emel ÇABUK. Eskişehir Şehit İlker Karer Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde Büro Yönetimi Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması Yüksek Lisans öğrencisiyim. Danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÇELİK ile çalıştığımız "Öğretmenlerin İş Doyumu ile Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmamda Hackman ve Oldham tarafından geliştirilip, Silah tarafından Türkçeye çevrilip tarafınızda eğitim alanına uyarlanan "İş Doyumu" ölçeğini izninizle kullanmak istiyorum. Teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Murat taşdan

Alıcı: ben ▼

9 Tem Sal 21:25 (4 gün önce)

☆ 😊 ↩ ⋮

Emel hanım merhabalar

Tabi ki kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim

Ek-7: Öğretmenler İçin Sessiz İstifa Ölçeği Kullanım İzni

Fwd: Öğretmenler İçin Sessiz İstifa Ölçeği

Gelen Kutusu x

🖨 📧



Kürşad Yılmaz

Alıcı: ben ▼

20 Ağu Sal 14:12

☆ 😊 ↩ ⋮

Merhaba

Öğretmenler İçin Sessiz İstifa Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeği ekte gönderiyorum. İyi çalışmalar dilerim...

Not: Ölçek için verilen izin, kullanım iznidir. Bu izin, ölçek üzerinde yapısal bir müdahaleyi kapsamamaktadır.

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

KAYNAKÇA

- Açan, H. (2016). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aftab, M. J., Rashid, N. ve Salman, E. (2024). Job satisfaction among special education teachers working at special education institutes, Punjab (Pakistan). *Annals of Human and Social Sciences*, 4(3), 705–715. [https://doi.org/10.35484/ahss.2023\(4-III\)67](https://doi.org/10.35484/ahss.2023(4-III)67)
- Agency, S. (2023). *İş dünyasında yeni trend: Sessiz istifa*. Erişim adresi: <https://www.speakeragency.com.tr/blog/sessiz-istifa-nedir>
- Akbulut, B. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, A. (2024). *Konaklama işletmelerindeki iç müşterilerde sessiz istifaya neden olan değişkenlerin analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini karşılama faktörleri: Beş yıldızlı konaklama harcamasında bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Aksoy, C., Şengün, H. İ. ve Yılmaz, Y. (2018). Examination of the relationship between job satisfaction levels and organizational commitments of tourism sector employees: A research in the southeastern Anatolia region of Turkey. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(65), 356-365. <https://doi.org/10.17755/esosder.343032>
- Aksoy, D. (2024). *İş yaşam dengesi, toksik yönetici davranışları ve çalışanların sessiz istifası arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aksu-Akdeniz, P. (2022). *Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkinin*

değerlendirilmesi (Kadıköy örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aksu, G., Acuner, A. M. ve Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271–282. http://dx.doi.org/10.1501/Tipfak_0000000040

Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.

Alat, H. ve Filizöz, B. (2021). Örgütsel destek algısının, çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve içsel işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 64-78.

Allas, T., & Baldocchi, M. (2024). *The hidden costs of quiet quitting, quantified*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified>

Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 4(2), 57–71.

Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2015). Farklı çalışan tipindeki okul yöneticilerinin işkoliklik eğilimleri ve iş doyumları. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(5), 225–236.

Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721–743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>

Arar, T. (2023). Çalışanları sessiz istifa davranışı sergilemeye yönelten unsurların incelenmesi. H. A. Kutlu (Ed.), *Sosyal, beşerî ve idari bilimler alanında gelişmeler 1* (ss. 348–377). Ankara: Platanus Publishing.

Arar, T., Çetiner, N. ve Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Researches and Studies*, 15(28), 122–138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>

- Ardıç, K. ve Baş, T. (2001, 25–27 Mayıs). *Kamu ve vakıf üniversitelerinde akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması* [Sözlü bildiri]. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Assaf, J., & Antoun, S. (2024). Impact of job satisfaction on teacher well-being and education quality. *Pedagogical Research*, 9(3), 1–15. <https://doi.org/10.29333/pr/14437>
- Aswani, R. (2024). *Mastering work-life balance: How to avoid quiet quitting*. Retrieved from <https://www.kumospace.com/blog/quiet-quitting>
- Aşçıoğlu, T. (2018). *İstanbul'da bir belediyede görev yapan sağlık çalışanlarının iş doyumunu algılarının belirlenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Atalay, M. ve Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>
- Ayabakan, B. C. (2023). İş etiği penceresinden sessiz istifa. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 106–126. <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2023.574.3>
- Aycan, H. B. (2024). *Finans sektöründe çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve sessiz istifalarının insan kaynakları analitiği yöntemleri ile tahmin edilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. İstanbul: Hatiboğlu Yayınları.
- Azımı, M. (2021). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Barsouk, A. (2022). *Generation Z's quiet privilege of quiet quitting*. The Wall Street Journal. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/generation-zs-quiet-privilege-of-quiet-quitting-remote-work-zoom-college-corporate-jobs-unemployment-rate-benefits-11664904064>
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Kariyer Yayıncılık.
- Başalp, N. (2001). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* (Unpublished PhD Dissertation). Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bhatt, M., Tevatia, R., & Joshi, C. (2024). The whispered farewell: Understanding the phenomenon of quiet quitting and its organizational implication. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 178-188. <https://iji-studies.com/index.php/IJIS/article/view/87/75>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–200. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>

- Bil, E. (2028). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bilgili, C. (2019). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Van ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Bora, M. G. (2016). *Bir üniversite hastanesi idari kadro çalışanlarında iş doyumu* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Boz, D. (2024). Sessiz istifanın işten ayrılma niyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13, 1–11. <https://doi.org/10.58627/dpuiibf.1455202>
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. ve Deniz, A. (2023). Sessiz istifa ölçeği. C. Duran (Ed.), *Sessiz istifa* (ss. 9–40). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Bulut, M. B., Tanrıverdi, O., Tekeli, M. R., Yıldızeli, N., Ünal, N. N. ve Çolak, C. (2024). Sessiz isyanı ortaya çıkarmak! Modern işyerinde sessiz istifa kavramının araştırılması: Sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerliliği. *Journal of Academic Researches and Studies*, 16(30), 198–223. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1444762>
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canbay, S. (2007). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumu ve denetim odağı ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Canpolat, A. N. K. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the manager*. California: Gallup Press.

- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104, 1189–1204. <https://doi.org/10.1037/a0029356>
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2).
- Çetinkanat, C. (2001). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çınar, A. S. (2024). *Sınıf öğretmenlerinin öğretmenlik motivasyon düzeylerinin iş doyumuna etkisinde akademik okuryazarlıklarının aracı rolüne ilişkin betimsel bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çınkı, T. (2023). *Okul yöneticilerinin kurumsal itibar algıları ile motivasyon ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27–33.
- Dağdeviren-Ertaş, B. (2020). Dönüşüm lideri olarak yönetici. M. Özdemir (Ed.), *Yönetme sanatı: Lider yöneticinin el kitabı* (ss. 264–279). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Delice, M. (2014). İş doyumunu etkileyen faktörlerin hiyerarşik regresyon yöntemiyle ve nitel olarak incelenmesi. *Türk İdare Dergisi*, 479, 59-90.
- Demir, İ. (2013). *İstanbul büyük şehir sınırları dahilinde faaliyet gösteren ilçe belediyelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkaya, H., Yıldız, B., Erener Özyalçın, S. ve Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69–88.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumları arasındaki ilişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83–100.

- Deniz, A. (2023). *Sessiz istifanın demografik değişkenler ile ilişkisi*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Deniz, A. (2024). Sessiz istifanın iş tatminine etkisi: Havacılık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 134–152. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1368>
- Deniz, M. (2005). *Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini, örgütsel davranış boyutlarından seçimeler*. Ankara. Nobel Yayınları.
- Deveci, Ş. (2021). *Lise öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Diener, E., & Larsen, R. J. (1984). Economic well-being and life satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 65–84. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Dil, M. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmenin iş doyumu üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dokgöz, R., Doğan, S., Elagöz, H., Öztürk, D. ve Taymur, Z. A. (2024). Eğitim örgütlerinde iş doyumu: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 10(2), 42–47. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2014.10.23.437>
- Duda, J., & Drozdzyńska, S. (2024). Mental health and well-being of IT workers: Analysis of the 'quiet quitting' phenomenon. *European Research Studies Journal*, 27(S2), 927–937. <https://doi.org/10.35808/ersj/3756>
- Duman, C. (2022). Büyük istifadan sonra sessiz istifa. *Independent Türkçe*. Erişim adresi <https://www.indyturk.com/node/547061/t%C3%BCrki%C3%87yedensesle r/b%C3%BCy%C3%BCK-istifadan-sonra-sessiz-istifa>
- Duran, C., Deniz, A., Boz, D. ve Karayaman, S. (2023). Sessiz istifa ölçeği. İçinde C. Duran (Ed.), *Sessiz istifa* (ss. 1–42). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Efeoglu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237–254.

- Eğimli, 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.
- Ellis, L., & Yang, A. (2022). If your co-workers are ‘quiet quitting,’ here’s what that means. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>
- Enderle, R. (2022). Productivity and the risks of ‘quiet quitting’. *ComputerWorld*. Retrieved from <https://www.computerworld.com/article/3670631/productivity-and-the-risks-of-quiet-quitting.html>
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. basım). Ankara: Beta.
- Eroğlu, Ö. (2024). *Özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması, duygusal zekâ, iş doyumu ve işe adanmışlığının incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Fırat, Z. M. ve Cula, S. (2016). İş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş doyumunun öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisi. *Başkent University Journal of Education*, 3(2), 146–155.
- Fontinelle, A. (2022). The great resignation. *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/the-great-resignation-5199074>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022). Great resignation didn’t start with the pandemic. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- Gafa, İ. ve Dikmenli, Y. (2019). Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve iş yaşamındaki yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 131–150. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.567562>

- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantanakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kalitelidou, D. (2023). Quiet quitting among employees: A proposed cut-off score for the “Quiet Quitting” Scale. *Archives of Hellenic Medicine*, 41(3), 381–388.
- Georgolopoulos, V., Papaloi, E., & Loukorou, K. (2018). Servant leadership as a predictive factor of teachers’ job satisfaction. *European Journal of Education*, 1(2), 24–32. <http://dx.doi.org/10.26417/ejed.v1i2.p15-28>
- Gergin, B. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (Çorum ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gılıç, F., Yücel, N. B. ve İnaldı, Y. (2025). Kariyer basamaklarında sessizce bırakma: Öğretmen bakış açısı. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 15(1), 45–60.
- Gökkaya, D. (2024). İşe bağlı duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerine etkisinde çalışma yaşam kalitesinin aracılık rolü: Sağlık çalışanlarında bir araştırma. *BMij*, 12(3), 644–662. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v12i3.2414>
- Görpüz-Tokoğlu, F. (2016). *Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürünün rolünün öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/decodingquiet-quitting-ashlesha-gupte>
- Gül, B. (2020). *Değişime açıklık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin belirlenmesi: Bir kamu kuruluşu çalışanları üzerinde araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247–261. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>
- Günaydın, F. (2022). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş doyum algıları. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(81), 456–466. <https://doi.org/10.26450/jshsr.2991>

- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B. ve Gökçe, F. (2023). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1–41. <https://doi.org/10.48131/jscs.1383187>
- Hamilton, O. S., Jolles, D., & Lordan, G. (2023). Does the tendency for 'quiet quitting' differ across generations? *IZA Discussion Papers*, No. 16240. Institute of Labor Economics (IZA), Bonn. <https://docs.iza.org/dp16240.pdf>
- Harris, F. (2022). Are we loud and wrong about quiet quitting? *LinkedIn*. Erişim adresi <https://www.linkedin.com/pulse/we-loud-wrong-quiet-quitting-farah-harris-ma-lcpc/>
- Harter, J. (2023). Is quiet quitting real? *Gallup*. Erişim adresi <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. *TechTarget*. Erişim adresi <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>
- Hiltunen, H. (2023). *Quiet quitting phenomenon in Finnish aviation industry* (Unpublished Master's Thesis). Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Hsu, S. (2023). The impact of quiet quitting: Exploring the facts. *Muse*. Erişim adresi <https://choosemuse.com/blogs/news/the-impact-of-quiet-quitting-exploring-the-facts>
- İlgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi - Okul yönetimi - Sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İlgin, S. (2022). 2022'nin popüler akımı sessiz istifa nedir? *Boğaziçi Enstitüsü*. Erişim adresi <https://boenstitu.com/blog/sessiz-istifa-nedir>
- Indra, L., Nazara, V., & Arsyad, J. (2022). The effect of job satisfaction and job motivation on madrasah ibtidaiyah negeri teachers' performance. *Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 4(1), 181–189. <http://dx.doi.org/10.37680/scaffolding.v4i1.1247>

- Izzati, U. A., Mulyana, O. P., Budiani, M. S., Puspitadewi, W. S., Sassabila, M., & Muljo, C. R. (2023). Job satisfaction among vocational high school teachers by demographic factors in educational institutions. *International Journal of Recent Educational Research*, 4(6), 931–943. <http://dx.doi.org/10.46245/ijorer.v4i6.418>
- İdi, A. (2017). *İlkokul ve ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Jain, P., & Prasad, K. (2023). The quiet quitting phenomenon: Understanding employee disengagement. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 101–117.
- Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*, 114(10), 1–39. <https://doi.org/10.1177/016146811211401004>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kapar, G. (2016). *Lise öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri üzerine bir çözümleme: Van örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Karaimam, S. (2024). *Liderlik tarzlarının çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karakaş, E., Daşkın, İ., Kantar, F., Çelenk, K. ve Çelenk, İ. (2022). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(87), 1854–1863. <https://doi.org/10.26450/jshsr.3214>
- Karaman-Kepenekci, Y., Katıtaş, S. ve Ökdem, M. (2024). Öğretmenlere İlişkin Sessiz İstifa Ölçeği'nin geliştirilmesi ve öğretmenlerin sessiz istifaya ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 14(2), 1344–1363. <https://doi.org/10.24315/tred.1469047>

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karaşın, Y. ve Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443–1460. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1311522>
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Journal of Social Science*, 55, 22.
- Kenar, S. (2024). *Okul binalarının fiziksel koşulları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Kerim, Z. (2021). *Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin iş doyum ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Keser, A. (2005). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77–96.
- Khan, Z. (2022). Quiet quitting. Retrieved from <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>
- Kılıç, B. (2024). *Öğretmenlerde sessiz istifa (Muğla ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12, 460. <https://doi.org/10.3390/systems12090460>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>

- Kobak, Ö. (2023). *Sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, H., Boylu, Y. & Arslantürk, Y. (2009). İş tatminine etki eden kimi faktörlerin konaklama işletmeleri açısından incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 143-158.
- Konal Memiş, T. ve Tabancalı, E. (2024). Öğretmenlerin sessiz çılgılığı: Sessizce bırakma. *Eğitim Yönetimi ve Liderliğinde Araştırma*, 9(3), 372–412.
- Kont, B. (2022). Sessiz istifa nedir? Nedenleri ve çözüm önerileri. Erişim adresi <https://mhrpartner.com/sessiz-istifa-hakkinda-bilmeniz-gereken-hersey/>
- Koray, S. (2024). *Ortaöğretim proje okulu uygulamasında öğretmenlerin iş doyumları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kösel, M. (2015). *Demografik özellikler kapsamında iş doyumuna ilişkin çalışanların algısı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kraft, M. A., Papay, J.P. & Moore, M. (2016). The Influence of Job Satisfaction on Teacher Performance and Student Achievement. *American Educational Research Journal*, 53(3), 260-305.
- Kumar, V., Lavanya, M., Bhadra, S. & Bohra, J. (2025). Teachers' perception of job satisfaction and its correlation with personal profiles. *Journal of Community Mobilization and Sustainable Development*, 20(1), 167-173. <https://doi.org/10.5958/2231-6736.2025.00026.6>.
- Lauck, G. (2005). Die Messung der inneren Kündigung. Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung. *German Journal of Human Resource Management*, 19(2), 139–158.

- Lee, D., Park, J. & Shin, Y. (2023). Where are the workers? From Great Resignation to Quiet Quitting (No. w30833). *National Bureau of Economic Research*.
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30833/w30833.pdf
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Annual Review of Psychology*, 27, 275-296.
- Lord, J. (2022). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. Erişim adresi <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (2. baskı). Ankara: Literatür Yayıncılık.
- Madell, R., & Ortiz, J. (2022). Can quiet quitting hurt your career? *U.S. News & World Report*. Retrieved from <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting>
- Mert, E. (2022). Ayrılmanın sessiz adımları: Şirketler sessiz ayrılmayı nasıl önleyebilir? *Mondaq*. Erişim adresi <https://www.mondaq.com/turkey/corporate-and-company-law/1251998/>
- Mertol, Ş. (1993). *Orta kademe yöneticilerinin iş tatmini ve kaygı düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Miller, R. G. (2018). *Simultaneous statistical inference*. Newyork: Springer.
- Misra, S. N. & Mangaraj, S. (2011). A study on job satisfaction in Odisha Tourism. *Indian Journalist.com*, 2(2), 121–134.
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7–8. <http://doi.org/10.18061/bhac.v6i2.9309>
- Nikolić, M., Korać, I. & Panić, T. (2024). Zadovoljstvo vaspitača poslom: izazov za menadžment ustanove. *Društvene i humanističke studije*, 2(26), 1377–1394. <https://doi.org/10.51558/2490-3647.2024.9.2.1377>
- Nimmi, M. P., Jayakumar, D., Muthuraman, N., et al. (2024). Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India. *Human*

Resources Management and Services, 6(4), 3450.
<https://doi.org/10.18282/hrms.v6i4.3450>

Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 50.

Oktar, Ç. (2019). *Öğretim liderliği, örgütsel destek, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerine bir modelleme çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction. *Personnel Review*, 28(1–2), 108–123.
<https://doi.org/10.1108/00483489910249027>

Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213–226.
<http://doi.org/10.1108/03068290010286546>

Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2024). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275–291.

Özcan, E. (2023). *Sağlıkta sessiz istifa eğiliminin nedenleri ve çözüm yolları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Özcan, E. ve İlman Yaltagil, E. (2024). Sağlıkta sessiz istifanın nedenleri ve çözüm yolları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 919–935.

Özde, H. Ö. (2023). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi (Tekirdağ ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.

Özden, Y. (1999). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. (2003, 22–24 Mayıs). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma [Sözlü bildiri]. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Özen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., Sayar, N., Menşan, N. Ö. ve Chan, T. C. (2024). Sessiz bırakmanın değerlendirilmesi: Zil alıyor mu? *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 38, 108–142. <https://doi.org/10.14689/enad.38.1910>
- Özer, A. (2004). *Bankacılık sektöründe kişiliğin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri (Balıkesir ili merkez ilçeler örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Öztekin, Z. (2008). *Orduda iş doyumu: Subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, S. Y. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumu üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 333–347.
- Palad, J. P. C. (2023). Are we addressing quiet quitting in the education sector? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372393864_Are_we_addressing_quiet_quitting_in_the_education_sector
- Pemberton, M. (2022). Hate your job? “Quiet quitting” is not the answer. Retrieved from <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-11110791/DR-MAX-PEMBERTON-Hate-job-Quiet-quitting-NOT-answer.html>
- Perrachione, B. A., Rosser, V. J., & Petersen, G. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers’ perceptions of job satisfaction and retention. *Professional Educator*, 32(2).
- Perry, E. (2023). Quiet quitting: A warning sign of a problem in your workplace. Retrieved from <https://www.betterup.com/blog/quiet-quitting>

- Pevec, D. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 25–40. <http://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Ratova, N., Japashov, N., Aitzhanov, N., Abdulbakioğlu, M., Maxutov, S., & Sapabek, A. (2024). Job satisfaction of school teachers in Kazakhstan: A comparative analysis of survey results by demographic factors. *International Journal of Religion*, 5(5), 1023–1040. <http://doi.org/10.61707/07cqen46>
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, A. (2024). Quiet quitting: How to prevent & combat it at work. Retrieved from <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting>
- Rothman, S. & Coetzer, E. P. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction. *Business Dynamics*, 2(1), 29-42.
- Salman, Ö. (2017). *Yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı-Karadaş, Y. (2020). *İlkokul öğretmenlerinin iş yaşam kalitesine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki (Balıkesir ili merkez ilçeler örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Saruhan, Ş. ve Yıldız, M. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. basım). İstanbul: Beta.
- Savaş, B. Ç. ve Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS)*, 12(3), 442–453. <https://doi.org/10.22282/tojras.1291075>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Scott, E. (2022). Could ‘quiet quitting’ your job be the answer to burnout? What you need to know. Retrieved from <https://metro.co.uk/2022/07/29/could-the-quiet-quitting-trend-be-the-answer-to-burnout-what-you-need-to-know-17085827>

- Seçer, B. (2009). İçsel işten ayrılma: Nedenleri, ölçülmesi ve önlenmesi. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür (Edt.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar* (ss. 549–566). İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Sevimli, F. ve İşçan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55.
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Services Research*, 9(2), 51–80.
- Silah, M. (2002). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitapevi.
- Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). Analysis of the quiet quitting phenomenon with work engagement and job satisfaction as mediators: Study of employees in Indonesia banking industry. *Journal Eduvest*, 4(11), 10671–10693. <http://doi.org/10.59188/eduvest.v4i11.44765>
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. NY: Sage Publications.
- Şahin, H. ve Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 160–174.
- Şenatalar, F. (1978). *Personel yönetimi ve beşerî ilişkiler*. İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemici, T. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Yayınları.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Tan, N. (2003). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tanır, Y. (2024). *Öğretmenlerden yeni tepki: Sessiz istifa* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

- Tanner, B. M. (2007). *An analysis of the relationships among job satisfaction, organizational trust, and organizational commitment in an acute care hospital* (Unpublished PhD Dissertation). Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco.
- Tapper, J. (2022). Quiet quitting: Why doing the bare minimum at work has gone global. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global>
- Taş, A. ve Selvitopu, A. (2020). Lise öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(29), 23–42. <https://doi.org/10.35675/befdergi.426989>
- Taşdan, M. (2008). *Kamu ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin değer, iş doyumu ve öğretmene mesleki sosyal destek ile ilgili görüşleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 54–70.
- Tatlı, M. (2023). *Etik iklimin işe angaje olma ve sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin rolü: Kamu çalışanları örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Taufik, M., & Nuryanti, T. (2023). Why millenials and Gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the ‘quiet quitting’ trend. *Asian Management and Business Review*, 3(2), 125–140. <http://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art7>
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tellioğlu, A. (2004). *İstanbul ili Beyoğlu İlçesi’nde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerin iş doyum düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tipi, B. (2022). *Öğretmenlerde iş stresinin iş doyumuna ve işe yabancılaşma üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tomrukçu, Ç. (2010). *Özel ve kamuya ait ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaşam ve iş doyum düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Tong, G. C. (2022). Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say. *Make It*. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html>
- Topçu, E. (2021). *İlk ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin iletişim tarzlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.
- Topçu, M. Ü. (2009). *Malatya il merkezinde çalışan sağlık personelinin iş doyumuna ve etkileyen faktörler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 72(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E. C., Papathanasiou, I. V., Sarafis, P., Malliarou, M., & Saridi, M. (2024). Quiet quitting in the hospital context: Investigating conflicts, organizational support, and professional engagement in Greece. *Nursing Reports*, 15, 38-50. <http://doi.org/10.3390/nursrep15020038>
- Tozkoparan, G. (2004). *TKY yaklaşımında insan kaynakları yönetiminin çalışanlarının iş doyumuna etkisi ve uygulama sonuçlarına yönelik bir*

- araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Trivella, C. (2023). Companies are ‘quiet quitting,’ too, and it’s a bad business practice. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/06/06/companies-are-quiet-quitting-too-and-its-a-bad-business-practice/>
- Tunacan, S. ve Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *Mersin Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 155–172.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87–108.
- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247–272. [http://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00023-2](http://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00023-2)
- Ulutürk, F. (2022). Non-increasing salary leads employees to “quiet quitting!” Retrieved from <https://gelisim.edu.tr/en/gelisim-news-non-increasing-salary-leads-employees-to-%E2%80%98quiet-quitting>
- Uslu, M. (1999). *Resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı bazı değişkenlere göre karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ward, M. (2022). Quiet quitting marginalized backgrounds minorities diversity. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/quiet-quitting-marginalized-backgrounds-minorities-diversity-2022-9>
- Xueyun, Z., Mamun, A. A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2024). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636>

- Varias, R., & Conway, K. (2024). Teaching at a minimum: Exploring the wellbeing of Filipino tertiary educators who quiet quit. *Journal of International and Postsecondary Education*, 10(2), 45–58. <http://doi.org/10.18860/jips.v4i2.26927>
- Vural, S. (2021). *Geleceksen*. İstanbul: Destek Yayınları.
- Yalçın, E. (2014). *Özel dersanede çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. G. Gürçay ve A. Manafidizaji (Edt.), *Anadolu 10th International Conference on Social Science Proceedings Book* (ss. 581–591). İstanbul: Academy Conferences Publishing House.
- Yıldız, D. (2023). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400–1405. <http://doi.org/10.29228/ideas.72623>
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(70), 3180–3190. <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69426>
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14–24.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 66, 277–394.
- Yılmaz, K. (2024). Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin sessiz istifa davranışları. B. Tunç, T. Bülbül, G. Özdem ve E. Özdoğan-Özbal (Ed.), *Prof. Dr. Kasım Karakütük Armağan Kitabı* (ss. 59-81). Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Yılmaz, K. (2024). Örgütlerde sessiz istifa: Kavramsal bir çözümleme ve Türkiye’de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(4), 1395–1410. <https://doi.org/10.33206/mjss.1491850>
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385–402.

- Yılmaz, K., Arık, R. S. ve Çelik, M. (2024). Öğretmenler için sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 426–438. <https://doi.org/10.33206/mjss.1405854>
- Yılmaz, K., Çelik, M. ve Arık, R. S. (2025). Quiet quitting behaviors of teachers working in public schools in Türkiye: A qualitative research. *Educational Planning*, 32(1), 3-23.
- Yılmaz, T. (2014). *Özel okullardaki ilkökul müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yoğurtçu, B., Sezgin, F. ve Koşar, S. (2024). Sessiz istifa: Lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı nitel bir araştırma. *Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 83–108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11576978>
- Yorulmaz Okancı, M. (2023). Sessiz istifa nedir? Erişim adresi <https://gonullupsikolog.org/blog/sessiz-i-stifa-quiet-quitting->
- Youthall. (2022). Sessiz istifa. Erişim adresi <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>
- Yücedağlar, A., Gılıç, F., Uzun, N. B. ve İnandı, Y. (2024). Öğretmenlerde sessiz istifa ölçeği: Bir geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 69, 227–251.
- Yücel, G. B. (2019). *Okul öncesi yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Marmara Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Zeybek, T. (2024). *Güçlendirici liderlik ile çalışanların sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkide iş stresinin aracı rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Zieba, K. (2023, 7-8, September). *Great resignation and quiet quitting as post-pandemic dangers to knowledge management* [Oral presentation]. Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management, Lisboa. <http://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1253>

DİZİN

-A-

Araştırma, v, 8, 74, 76

-B-

Başarı, 17

-C-

Cinsiyet, 22, 41, 74, 81, 88
Covid-19, 43, 48, 50, 68, 69, 71, 72

-Ç-

Çalışan temelli, 86, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 102, 104, 105, 106, 107, 108,
111

-D-

Davranış, 6
Demografik, 81, 87, 97, 104
Dışsal doyum, 18

-E-

Eğitim Durumu, 23, 83, 91
Eğitim kurumları, 1
Evren, 74

-G-

Güdü, 15

-İ-

İçsel doyum, 18
İçsel İşten Ayrılma, 45, 47, 121
İlişki, vi, 2, 5, 6, 8, 16, 17, 18, 21, 23,
35, 36, 37, 38, 40, 51, 62, 63, 66, 70,
94, 95, 97, 99, 105, 108, 109, 110,
120, 130, 136, 142
İş doyumsuzluğu, 29, 30, 31, 32
İş doyumunu, 2, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 18, 19, 28, 31, 32, 33, 34, 36, 40,
77, 80, 95
İş Tatminsizliği, 3, 42, 43, 48, 61

İşe bağlılık, 17
İşin Niteliği, 24

-K-

Kıdem, 23, 75, 84, 92
Kişilik, 20

-L-

Liderlik, 3, 4, 34, 38, 39, 40, 42, 51, 59,
61, 68, 69, 112, 120

-M-

Medeni Durum, 23, 82, 89, 114
Memnuniyet, ix, 2, 6, 9, 11, 12, 13, 14,
23, 28, 32, 33, 41, 97
Mesleki Kıdem, v, 6, 19, 36, 37, 38, 66,
75, 77, 81, 84, 87, 92, 101, 107
Motivasyon, ix, 3, 18, 28, 29, 31, 34,
37, 42, 51, 53, 54, 60, 64, 72, 103,
105, 109

-O-

Okul, 9, 35, 37, 74, 83, 90, 100, 112,
114, 120, 124, 142
Okul Türü, v, 41, 77, 81, 83, 87, 90,
100, 106

-Ö-

Öğretmen, 6, 8, 75
Ölçek, 75, 76, 115, 116
Örgüt, 1, 14, 26
Örgütsel Adalet, 7
Örnekleme, 74

-P-

Pandemi, 45, 48, 57, 62, 64, 66, 101
Paternalist liderlik, 75
Paternalizm, vi
Performans, 17

-Q-

Quiet Quitting, vii, 6, 42, 70, 142

-S-

Sessiz istifa, v, vi, ix, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 71, 87, 102, 103, 110, 120

Sessiz İstifa Davranışları, v, vi, 5, 6, 8, 56, 61, 64, 72, 74, 77, 89, 93, 94, 95, 97, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 142

Sessizlik, 4, 45, 47, 60, 63, 122

Sinizm, 47, 60, 63, 122

Stres, 2, 8, 28, 29, 34, 39, 48, 49, 57, 60

-T-

Tang Ping hareketi, 44

Tatminsiz, 5, 46

Terfi, 27

Toplum, 12, 57

Tükenmişlik, 3, 7, 30, 34, 39, 42, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 54, 57, 59, 60, 64, 98, 105, 110, 112

-Ü-

Ücret, 25

-V-

Veri, 74, 75, 76, 80

Veri Toplama Aracı, 75

Verimlilik, 2, 8, 14, 15, 16, 29, 53, 56, 57

-Y-

Yaş, 21, 74, 82, 88

Yaşam Doyumu, 17

Yönetim, 1, 2, 3, 11, 19, 25, 32, 33, 41, 42, 50, 58, 61, 72, 81, 98, 102

Yönetimsel, 4, 36, 70, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 102, 104, 105, 106, 107, 108

Yönetimsel Boyut, 89, 90, 92, 93, 94, 106

-Z-

Z kuşağı, 44, 48, 50, 52, 69, 71, 108

Zekâ, 22