

# Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği

Banu Moçoşoğlu<sup>a</sup>, Ahmet Kaya<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi Şanlıurfa, Türkiye

<sup>b</sup>Harran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Şanlıurfa, Türkiye

## ÖZET

İletişimin en yoğun yaşandığı örgütlerden biri olan okullarda yönetici ve öğretmenlerin bazı bilgileri paylaşmaktan kaçınması durumu olarak karşımıza sessizlik kavramı çıkmaktadır. Örgüt içerisinde sessizlik kolektif bir hal aldığı örgütün iklimini değiştirmekte, sağlığını etkileyebilmektedir. Bu sebeple bireylerin örgütüne ses katması örgütün yararı adına önemli görülmektedir. Bulduğu örgüt içerisinde bireylerin olumsuz duygulardan arınmış olması örgütsel mutluluk kavramını tanımlamaktadır. Bu iki önemli kavramın birbiriyle olan ilişkisini saptamak, böyle bir ilişkinin varlığında, gerekli tedbirleri yönetsel anlamda alabilmek örgüt yaşamı için fayda sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve iki kavram arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Katılımcıların çeşitli demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk düzeylerinin değişkenlere göre incelemesi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' Kahveci ve Demirtaş (2013a) tarafından geliştirilmiştir. Bir diğer kullanılan ölçek ise Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından önce Portekizce olarak geliştirilen; ardından ölçeği geliştirenlerce İngilizceye çeviren, Arslan ve Polat'ın (2017) İngilizceden Türkçeye uyarladığı 'Örgütsel Mutluluk Ölçeği' dir. Araştırma, Şanlıurfa ili merkez ilçelerindeki resmi okullardan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 346 öğretmen ve okul yöneticisi ile yapılmıştır. Bulgular doğrultusunda; örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki ( $r=-,35$ ;  $p<0,01$ ) olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

## MAKALE GEÇMİŞİ

Gönderim 29 Mayıs 2018  
Kabul 23 Haziran 2018

## ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel sessizlik, örgütsel mutluluk, öğretmen, okul yöneticileri.

## Giriş

Günümüzde iletişimin önemi yadsınamaz bir gerçektir. İnsan sosyal bir varlıktır ve içinde bulunduğu örgütteki diğer örgüt üyeleriyle sürekli etkileşim halindedir. Üyeler örgüt içerisinde kendisini ifade edebilmek, duygu ve düşüncelerini paylaşabilmek isterler. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin hislerini, fikirlerini çekinmeden, açık bir şekilde ortaya koyabilmesi insani haklarından biri olarak görülmektedir (Durak, 2018).

Yenilenen ve sürekli değişim halinde olan çevrede, örgütün kendisini yeni durumlara adapte edebilmesi örgüt içerisindeki iletişim ile olabilir (Tutar, 2016). Dolayısıyla yenileşme, çevreden haberdar olma, örgütsel gelişim ve değişim gibi durumlar üyelerce iletişim yoluyla aktarılan bilgi, fikir ve düşüncelerle şekillenmektedir.

Kendisini örgüt içerisinde ifade ettiğini düşünen birey, örgütüne bir ‘ses’ katmış olduğunu fark eder ve bu durumda kendisini örgüte daha ait hissedebilir. Aksi yönde şekillenen bir tablo düşündüğümüzde, bireyin örgüt içinde bazı durumlarda iletişim kurmaktan kaçınması, sessiz kalması karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan ve ‘örgütsel sessizlik’ (organizational silence) olarak kullanılan bu kavram, örgüt içinde öngörülemez bir şekilde çeşitli sorunlara sebep olmaktadır. Çünkü örgütsel sessizlik bilinenin aksine ses çıkmaması durumu değil, üyelerin bazı bilgileri istedik bir şekilde ortaya koymaması şeklinde düşünülebilir. Üyelerin bilgilerini, duygularını, düşüncelerini bilinçli bir şekilde örgütlerinden gizli tutmaları (Acaray, Çekmecelioglu ve Akturan, 2015) ile oluşan bu sorunlar çerçevesinde örgüt ilerleyememekte ve bu durum örgütsel iklimin sarsılmasına yol açabilmektedir. Sessizliğin olduğu örgütlerde örgütsel gelişim, örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık gibi konularda kısıtlılık söz konusu olmaktadır. Örgüt üyelerinin sessiz kalma konusunda kendilerini kontrol etmeye çabalaması, kişide mutsuzluğa, iyi hissetmede ve işine karşı güdülenmede azalmaya, strese kaynaklı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ile örgütten birçok uzaklaşma davranışlarına etkileri olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Örgüt olarak mutluluğu elde etmek, her bireyi mutluluğa ulaşması konusunda tatmin etmek ve sonucunda kolektif bir mutluluktan söz etmek örgütler için oldukça önemli bir durumdur. Bu yüzden ‘örgütsel mutluluk’ (organizational happiness) ile örgütsel sessizlik kavramını incelemenin de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Örgütsel Sessizlik

Türk Dil Kurumu’nun tanımına baktığımızda sessizlik; “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018a). Ancak örgütsel sessizlik, gürültü olmama durumuyla aynı tanımda buluşmamaktadır. Örgütsel sessizlik, Morrison ve Milliken’in (2000) tanımına göre, işgörenlerin kurumlarıyla ilgili var olan bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak paylaşmaması durumudur. Bu durumda bireyin, gözlemlerini, isteklerini, çekincelerini, karşı veya aynı görüşte olduğu durumları açıkça ifade edememesidir, adeta çeşitli kaygılarla gizlemesidir. ‘Örgütsel sessizlik’ ile ilgili ilk çalışma ve bu kavramın tanımı Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmış olup, ‘işgören sessizliği’ kavramını da literatüre Pinder ve Harlos (2001) kazandırmıştır.

İşgörenlerin sessizlikleri geçmişte uyum sağlama davranışları olarak kabul edilirken, günümüzde bir tepki olarak nitelendirilmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Sessizlik üzerine yapılan araştırma ve bulgular ışığında bir paradigma değişimi olduğu ileri sürülebilir (Uçar, 2016). “Sessizlik, bilginin doğduğu anda aynı zamanda bilginin sona erdiği bir köprüdür” (Kahveci ve Demirtaş, 2013b, s. 52). Bu köprü üzerinde çeşitli değişkenler de işgörenlerle birlikte hareket etmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişimi için oldukça öneminin olmasının yanı sıra tehdit oluşturacak bir engeldir ve örgütlerin çoğunda gelişim açısından sorun teşkil edecektir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizliğin olduğu örgütlerde çok konuşup sorunları dile getirdikçe sürekli şikâyetçi olan biriymiş imajı oluşturma, kendisine duyulan saygının ve güvenin azalması, kurulan ilişkilere ve mevcut iş güvencesine zarar gelmesi, işinde yükselememek gibi korkular ile fikir ve düşüncelerin şeffaf bir biçimde söylenince değişen bir şey olmayacağı düşüncesi egemendir (Yaman ve Ruçlar, 2014). Bireysel olarak başlayan sessizlik, zamanla kişilerin bilgi ve fikirlerini paylaşmaması gibi bulaşıcı bir şekilde örgüt içinde genişleyerek örgütün

tümünü kapsayacak bir sorun ortaya çıkarmaktadır (Bowen & Blackman, 2003). Örgüt içinde sessizliğin oluşmasında kişisel, örgütsel ya da ortamdaki kaynaklı birçok etken vardır. İşgörenler bu etkenler çerçevesinde eğer örgüt içerisinde sessizlik davranışı gösteriyorlarsa kurumun yöneticisine aslında içten içe bir ‘mesaj’ vermeye çalışıyor demektir ve yöneticiler bu mesajı algılayıp kurumun ihtiyaçlarını değerlendirmeye yönelik cevap verme arayışına girmelidir (Gencer, 2018). Bu sebeple aslında sessizlik olgusu, yöneticilerin fark etmesiyle başlayıp yönetiminin gerektiği bir süreç olarak karşımıza çıkar (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Çalışanların sessizleşmesi duygu durum açısından değerlendirildiğinde aşk, kırgınlık, şaşırma, korkma, aidiyet hissetme gibi bazı hissiyatların adı da olabilmektedir (Çakıcı, 2007). Örgütlerde bireylerin öznel iyi oluşlarını etkileyen çeşitli etmenler vardır. Sessiz kalmaları da bu etmenlerin içinde önemli bir etkiye sahiptir.

## Örgütsel Mutluluk

TDK mutluluğu; “ genellikle insanların kendilerine en yüksek erek olarak koydukları değer, bilinci dolduran tam bir doyumluk durumu, istek ve eğilimlerin tam bir uyumu ve doyumluğu, değerli şeylerin bolluğu içinde alınan nesnel durum” olarak tanımlamıştır (TDK, 2018b). Psikoloji terimlerine baktığımızda mutluluk, ‘öznel iyi oluş’ olarak değinilen bir kavramdır (Kangal, 2013). Bu kavram, insanların hayatlarını niçin olumlu açılardan nitelendirip yaşadıklarını açıklamaya çalışmaktadır (Diener, 1984; Akt., Cenkseven ve Akbaş, 2007). Diener’e göre “öznel iyi oluş, bireylerin yaşam doyumlarına ve olumlu-olumsuz duygulanımlarına ilişkin genel bir değerlendirmedir” (Akt., Dilmaç ve Bozgeyikli, 2009, s.172). Öznel iyi oluş, iş doyumunu ya da yaşam tatmini kavramlarıyla da ilişkilendirilen örgütsel mutluluk, Bulut’a (2015) göre bireylerin içsel olarak yaşadığı bir durumdur ve kişinin algı görüntüsüne göre ölçülebilir. Örgütsel mutluluk, iş yerinde mutluluk, iş doyumunu olarak belirtile de aslında çok daha fazlasıdır (Fisher, 2010). Mutluluk ya da öznel iyi oluş kavramının aslında kişinin duygularıyla ilgili olmasının yanı sıra bireyin daha sosyal, daha iyi bir vatandaş olmasında da rol oynayabilmektedir (Eryılmaz ve Ercan, 2011). Bu bağlamda içsel bir süreç olarak başlayan mutluluk, çevreyi ve çevreyle olan ilişkiyi etkileyebilmektedir. Bunların yanında bireyin içinde bulunduğu toplumsal yapıdaki ilişkilerinden aldığı haz ve doyum da, mutluluk durumunun açıklayıcısı konumunda olabilmektedir (Cenkseven ve Akbaş, 2007). Myers ve Diener’e (1995) göre mutlu insanları diğerlerinden ayrı tutan çeşitli değişkenler; yüksek benlik saygısı, kişisel kontrolleri, iyimserlikleri ve dışadönük olmalarıdır. Bu görüşten yola çıkarak, örgüt içinde dışadönük, yani iletişime açık bireylerin daha mutlu olduğu söylenebilir.

Bireysel olarak mutluluk zincirleme bir şekilde örgütü de etkileyen bulaşıcı bir kimliğe dönüşebilmektedir. Böylelikle örgüt olarak yaşanan bir iyi olma durumu, örgütsel mutluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumda iletişimin ve insan ilişkilerinin fazlasıyla yaygın olduğu örgütlerden biri de okullardır. Eğitim ve öğretimin gerçekleştiği ortam olan okullarda öğretmen-öğretmen etkileşimi, öğretmen-öğrenci etkileşimi, öğretmen-yönetici etkileşimi vb. olarak çeşitli şekillerde iletişim söz konusudur. Bu önem dahilinde, literatür incelendiğinde okullarda örgütsel sessizlik veya örgütsel mutluluk ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmüştür.

## Literatür İncelemesi

Türkiye’de Yeşilaydın ve Bayın (2015) tarafından yapılan örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelemesi sonucunda ulaştıkları 2008-2013 yılları arasındaki 88 araştırmadan, eleme sonucunda incelemeye uygun görülen 49 araştırmanın % 38’inin eğitim alanında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma doğrultusunda örgütsel sessizlik kavramının % 38 oranı ile en fazla eğitim alanında çalışıldığı görülmüştür. Bu bulgudan hareketle, örgütsel sessizlik kavramı, eğitimde önem teşkil eden bir olgudur denilebilir. Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında ilk olarak Çakıcı (2006) tarafından “Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma” ile başladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çakıcı’nın (2010) üniversite çalışanlarıyla yaptığı sessizliğe ilişkin araştırması sonucunda üniversite çalışanlarının %70’inin sessizliği seçtiği bulgusuna ulaşılmıştır. Toplumda en çok konuşması gereken kesim olarak görülen üniversitelerin açıkça konuşmayı seçmemesi bu olgunun daha da üzerine gidilmesi gerektiğini gözler önüne sermektedir. Bu sebeple örgütlerde verimliliği artırmak için sessizliği ortaya çıkaran sebeplere yönelmek gereklidir.

Sessizliğin nedenlerine yer verdiği çalışmasında Bildik (2009), araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin en önemli neden faktörlerinin örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Taşkiran (2010) ise; doktora tezi için beş yıldızlı otelde 602 işgören üzerinde çalıştığı araştırmada, işgörenlerin “ilişkisel sessizlik düzeyinin bireysel sessizlik düzeyinden yüksek olduğu” sonucuyla birlikte bireysel sessizlik düzeyinin az çıkması dolayısıyla çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinde paylaşımlarının olduğu sonucuna ulaşmıştır (s. 201). Aynı şekilde Garon (2012) da hemşirelerle ilgili yaptığı sessizlik araştırmasında, başlarında bulunan yönetici konumundaki hemşireler ile ast durumunda olan hemşireler arası açık iletişimin olmamasının hemşirelerde sessizliğe yol açtığını, dolayısıyla bu durumun hasta bakımını ve işgörenin memnuniyetini etkilediği gerçeğini ortaya koymuştur.

Örgütsel mutluluk ile ilgili ise Bulut (2015) tarafından ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi üzerine yapmış olduğu doktora tezinde sözel branşlardaki öğretmenlerin sayısal branşlara göre daha mutlu olduğu saptanmıştır. Branş değişkenine göre mutluluğun öğretmenlerde değiştiği bulgularına rastlanmaktadır. Tösten, Avcı ve Şahin’in (2017) araştırmasında ise beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel mutluluğunun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Geçmişten beri iş yerlerinde mutluluk konusunda araştırma yapanlar, bu kavramı oldukça fazla önemseyen yönetimler olmuştur (Benz ve Frey, 2004; Bulut, 2015; Keser, 2016; Milliken ve Morrison, 2000; Sebil, 2018). Çünkü ihtiyaç hiyerarşisinde açıkça olmasa da ihtiyaçların doyumuyla ortaya çıkacak bir sonuç ya da amaç olarak yer alan bu kavram, insanların çalışma verimini etkilemektedir. Bu yüzden yönetsel anlamda önemli görülmektedir.

Benz ve Frey’in (2004) yaptığı araştırmada ise özel veya resmi kurumlarda çalışan bireylerin, kendi işlerini yapan bireylere göre daha mutsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özgürlüğün de mutluluk üzerinde etkisi olduğunu belirtilmiştir. Huzur içinde işini yapan birey kendisini daha iyi hissetmektedir. Keser’in (2016) “iş yerinde mutluluk” adlı 1199 işçi üzerinde yapılan araştırmasında, çalışanların % 59,3’ü ‘işte mutlu musunuz?’ sorusuna evet cevabını vermiştir. Şahin (2013) ise öğretmenlerin iş doyumunu araştırmış ve ‘kısmen doyumlu’ olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel mutlulukları üzerine

çalışma yapan Selbi'nin (2018) ise örgütsel mutluluğa etki eden faktörleri belirlemeye yönelik yaptığı nitel bir araştırmasında ortaya çıkan altı faktörden biri de iletişimsel süreçler olmuştur. Poopanit (2008) de araştırması sonucunda örgütsel mutluluk için örgütteki sosyal ilişkilerin yüksek olması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda iletişim kurmak örgütsel mutluluk için önemli bir unsurdur.

Okul içinde sessizlik gösterilen durumlar aslında bireylerin psikolojik yapısını, iyi olma halinin örgütsel sessizlik ile bağlantısının olup olmadığına, eğer bağlantısı varsa bu iki kavramın özelliklerinden nasıl ve ne şekilde yararlanılması gerektiği konusuna yönelmek gereklidir.

## Araştırmanın Önemi

Ulusal ve uluslararası literatür taraması sonucunda, 'örgütsel sessizlik' kavramı konusunun çokça çalışmada yer aldığı görülmüştür. Örgütsel mutluluk kavramı ile ilgili az olsa da çalışma yapıldığı tespitinde bulunmak mümkündür. Ancak öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesiyle ilgili bu başlık altında çalışma hiç yapılmamıştır. Literatürdeki boşluğu doldurması sebebiyle çalışmamız önemli görülmektedir. Örgüt ortamının bulgulara göre düzenlenmesi ve sonucunda örgütü özellikle psikolojik açıdan istenilen düzeye getirebilmek için bu yolda ışık tutacak bir araştırma olduğu belirtilebilir. Araştırmanın bulgularının eğitimin yapı taşlarından biri olan öğretmen ve okul yöneticilerinin örgüt içindeki sessizlik düzeyleri ile mutlulukları arasındaki ilişkiler, bu kavramları etkileyen ya da ne derecede etkilediğini gösteren değişkenlerin analizi sonucu, özellikle okul yöneticilerinin yönetim sürecinde, okul iklimi oluşturulmasında farkındalık yaratması ve hâlihazırdaki durumu ortaya çıkarması ile ilgili araştırmalara rehberlik etmesi bakımından önem teşkil etmektedir.

## Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı; öğretmenlerin ve okuldaki yöneticilerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeylerinin değişkenlere göre analizi ile iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemektir. Belirtilen amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışılmıştır.

1. Araştırmaya katılanların okullarına ilişkin örgütsel sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, medeni durum, okul türü ve görev değişkenleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
2. Araştırmaya katılanların okullarına ilişkin örgütsel mutluluk düzeyleri ile cinsiyet, medeni durum, okul türü ve görev değişkenleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

Okuldaki yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığının olup olmadığını bulgulamak ve bu iki kavramın demografik değişkenlere göre analizini yapmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Korelasyonel araştırma modeli, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve ilişki türlerinin ne şekilde var olduğunu tespit etmek amaçlı yapılan araştırmadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017, s. 15-16).

### *Evren ve Örneklem*

Bu araştırmanın evrenini 2017-2018 öğretim yılında Şanlıurfa merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) resmi okullarda görev yapan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise; Şanlıurfa merkez ilçelerindeki 25 okulda görev yapmakta olan öğretmenlerdir. Toplamda 346 öğretmene ölçekler uygulanmıştır. Bu çalışmanın örneklemi seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemi, araştırmada etkisi olabilecek bir değişkene göre evrenin alt gruplara bölünmesi ve örneklemin her bir tabakadan birbirinden bağımsız bir şekilde seçilmesi şeklinde gerçekleştirilir (Büyüköztürk vd., 2017, s. 89). Bu kapsamda araştırmada ele alınan evren çerçevesinde ilkökul ve ortaokul şeklinde tabakalandırılmış ve içinden seçkisiz olacak şekilde okullar seçilmiştir ve Tablo 1’de bu sayılara yer verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Seçilen Okul Türü ve Sayıları

İlçeler	Seçilen İlkokul Sayısı	Seçilen Ortaokul sayısı
Haliliye	4	4
Eyyübiye	5	4
Karaköprü	4	4

Tablo 1’de yer alan ilçelere göre seçilen okul türü ve sayısından Eyyübiye ilçesinde 5 ilkökul seçilmesinin sebebi, örneklemdaki yeterli kişi sayısının ilçeye göre sağlanamamış olmasıdır. Araştırmanın örneklemini teşkil eden bazı demografik özellikler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örneklemi Betimleyen Bazı Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	172	49,7
	Erkek	174	50,3
Medeni Durum	Evli	257	74,3
	Bekar	89	25,7
Okul Türü	İlkokul	195	56,4
	Ortaokul	151	43,6
Yaş	30 yaş ve altı	146	42,2
	31-40 yaş arası	127	36,7
	41-50 yaş arası	63	18,2
	51 yaş ve üzeri	10	2,9
<b>Toplam</b>		<b>346</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların 172’sini (% 49,7) kadın, 174’ünü (% 50,3) erkek öğretmen ve okul yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmaya katılanların 257’sinin (%74,3) evli, 89’unun (%25,7) bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında ise 146 bireyin (%42,2) 30 ve altı yaş aralığında olduğu görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Verileri toplamak için ‘Örgütsel Sessizlik’ ve ‘Örgütsel Mutluluk’ olmak üzere iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini öğrenmek için kişisel bilgileri içeren bir anket de yer almıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunda bazı demografik özelliklere yer verilmiştir. Bu değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, okuldaki görevleri ve okul türü (bkz. Tablo 2) hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmamızda Kahveci ve Demirtaş’ın (2013a) geliştirdiği *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* (ÖSÖ) gerekli olan izin alındıktan sonra kullanılmıştır. Likert (5’li) tipinden oluşan ÖSÖ’de katılımcılardan “*Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1)*” derecelerindeki maddeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek; *yönetici, duygu, izolasyon, okul ortamı ve sessizliğin kaynağı* olmak üzere 5 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeği geliştirenler ölçeğin geçerliğini test etmek amacıyla ölçeği 426 öğretmende uygulayıp açımlayıcı faktör analizi ile birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapmış olup elde edilen verilerin yeterli düzeyde olduğu raporlaştırılmıştır. Kahveci ve Demirtaş (2013a), ölçeğin bütününe ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını ,89 olarak bulmuştur. Ölçeğin alt boyutları kapsamında iç tutarlılık katsayılarının ,74 ile ,83 aralığında değerler aldığı rapor edilmiştir.



Bu araştırmada ise 346 kişiye uygulanan ÖSÖ'nün tamamı için Cronbach Alpha katsayısı ,91 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarında ise *yönetici boyutu* için ,85; *duygu boyutu* için ,75; *izolasyon boyutu* için ,82; *okul ortamı boyutu* için ,62 ve *sessizliğin kaynağı boyutu* için ,76 bulunmuştur.

*Örgütsel Mutluluk Ölçeği*; Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından önce Portekizce olarak geliştirilmiş; ardından ölçeği geliştirenler İngilizceye çevirmiştir. Araştırmada Arslan ve Polat (2017) tarafından Örgütsel Mutluluk Ölçeği'nin (ÖMÖ) Türkçeye uyarlanmış hali gerekli izin alınarak kullanılmıştır. Likert (5'li) tipinden oluşan ÖMÖ'de katılımcılardan ilk 21 soru için “Hiç (1), Biraz (2), Oldukça (3), Sıklıkla (4), Tamamen (5)” şeklinde işaretleme yapmaları istenmiştir. 22'den 29'a kadar olan sorular için Likert (5'li) tipinden oluşan “Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kısmen Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Tamamen Katılmıyorum (1)” derecelerindeki maddeleri işaretlemeleri istenmiştir. ÖMÖ'de; *olumlu duygular boyutu*, *olumsuz duygular boyutu* ve *potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutu* olmak üzere 3 boyut ile toplamda 29 madde yer almaktadır. Olumsuz duygular boyutundaki maddeler ters puanlanmaktadır. Geçerlik için araştırmacılar doğrulayıcı faktör analizi yapmış ve sonuçların yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Arslan ve Polat (2017) Cronbach's Alpha katsayısını, ölçeğin tamamı için ,96 şeklinde bulmuştur.

Araştırmamız kapsamında ise 346 kişiye uygulanan ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ,93 değerinde hesaplanmıştır. Alt boyutlarına baktığımızda ise *Olumlu duygular boyutu* için ,93; *olumsuz duygular boyutu* için ,88; *potansiyeli gerçekleştirme boyutu* için ,92 şeklinde tespit edilmiştir.

### Veri Analizi

Araştırmamızda toplamda 346 adet ölçekten elde edilen veri ve bilgileri SPSS 18.0 paket programı ile çalışmanın genel amacı ve araştırma soruları ekseninde analiz edilmiştir.

Araştırma soruları kapsamında cevaplara ulaşmak için örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizliğin değişkenlere göre anlamlı farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk arasında ilişki olup olmadığına, varsa bu ilişkinin yönünün ve şiddetinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

Fark analizleri için normallik varsayımı incelenmiş, verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği tespit edilmiştir. Normallik Q-Q Plot grafiği ve histogram grafiği yorumlanarak normal dağılım eğrisine uygun olduğu gözlemlenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri örgütsel sessizlik için sırasıyla -,219 ve, 181 olarak bulunmuştur. Örgütsel mutluluk için basıklık ve çarpıklık değerleri sırasıyla -,267 ve -,071'dir. Bu değerlerin -1,5 ile 1,5 arasında değişmesi verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu sebeple değişkenlere göre anlamlı farklılıkları incelemek için parametrik testler kullanılmıştır. İkili gruplarda bağımsız t testi, ikiden fazla olan gruplarda tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.



## Bulgular ve Yorumlar

### *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Analizi ve Yorumları*

Araştırmada ilk olarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin, örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik değişkenler bazında değerlendirilerek anlamlı farklılık olup olmadığı hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre t testi Sonuçları

Demografik Özellikler	Kategori	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Cinsiyet	Kadın	172	3,20	,69	1,251	344	,618
	Erkek	174	3,10	,71			
Medeni Durum	Evli	257	3,13	,73	-,983	344	,067
	Bekar	89	3,21	,62			
Okul Türü	İlkokul	195	3,06	,68	-2,675	344	,352
	Ortaokul	151	3,26	,72			
<b>Toplam</b>		<b>346</b>	<b>3,15</b>	<b>,70</b>			

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre t testi sonucuna bakıldığında ( $t=1,251$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Medeni durum değişkeninde t testi sonucuna göre ( $t=-,983$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık yoktur. Okul türü değişkeninde de ( $t=-2,675$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 4.** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Görev Türü Değişkenine göre tek yönlü ANOVA testi Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Karelerin ortalaması	F	sd	p
Müdür	12	2,62	,68	Gruplar arası	,236	1,283	61	,093
Müdür yrd.	26	2,86	,56	Gruplar içi	,184		284	
Öğretmen	308	3,19	,70					

Örgütsel sessizlik ile görev türü değişkeni arasında yapılan ANOVA testi sonucunda F değeri 1,283 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan F değerinin, 61-284 serbestlik derecesi ile 0,05 düzeyine göre anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile görev türü değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

## Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Analizi

Araştırmaya katılanların görüşlerine yönelik örgütsel mutluluk düzeylerinin çeşitli demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığı Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre t testi Sonuçları

Demografik Özellikler	Kategori	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p																												
Cinsiyet	Kadın	172	3,43	,63	-,242	344	,307																												
	Erkek	174	3,45	,69				Medeni Durum	Evli	257	3,45	,68	,425	344	,118	Bekar	89	3,42	,59	Okul Türü	İlkokul	195	3,48	,62	1,156	344	,040	Ortaokul	151	3,40	,71	<b>Toplam</b>		<b>346</b>	<b>3,44</b>
Medeni Durum	Evli	257	3,45	,68	,425	344	,118																												
	Bekar	89	3,42	,59				Okul Türü	İlkokul	195	3,48	,62	1,156	344	,040	Ortaokul	151	3,40	,71	<b>Toplam</b>		<b>346</b>	<b>3,44</b>	<b>,66</b>											
Okul Türü	İlkokul	195	3,48	,62	1,156	344	,040																												
	Ortaokul	151	3,40	,71				<b>Toplam</b>		<b>346</b>	<b>3,44</b>	<b>,66</b>																							
<b>Toplam</b>		<b>346</b>	<b>3,44</b>	<b>,66</b>																															

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre t testi sonucuna bakıldığında ( $t=-,242$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Medeni durum değişkenindeki t testi sonucuna göre de ( $t=,425$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık yoktur. Okul türü değişkeninde ise ( $t=1,156$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 6. Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Görev Türü Değişkenine göre tek yönlü ANOVA testi Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Karelerin ortalaması	F	sd	p
Müdür	12	3,90	,67	Gruplar arası	,198	1,030	83	,423
Müdür yrd.	26	3,42	,59	Gruplar içi	,192		262	
Öğretmen	308	3,43	,66					

Tablo 6 incelendiğinde örgütsel mutluluk ile görev türü değişkeni arasında yapılan ANOVA testi sonucunda F değeri 1,030 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan F değerinin, 83-262 serbestlik derecesi ile 0,05 düzeyine göre anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile görev türü değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup bulunan değerler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Mutluluk
Örgütsel Sessizlik	1	
Örgütsel Mutluluk	-,35*	1

\*  $p < 0,01$

Tablo 7 incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında ( $r = -,35$ ;  $p < ,01$ ) negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk düzeylerinin analizlerini ve iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu genel amaç ışığında iki kavramın çeşitli demografik değişkenlere göre analizi yapılmıştır.

Yapılan t testi sonucunda örgütsel sessizlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Cinsiyet değişkeninde örgütsel sessizlik algısının farklılaştığını bulgulayan çalışmalar olmuş (Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013b), ancak çalışmamıza benzer olarak Yıldırım ve Çarıkçı (2017) ve Sevgin (2015) de yaptıkları çalışmalarda anlamlı fark bulmamıştır. Anlamlı farklılık bulunmasının sebebi olarak günümüzde örgütlerde kadın erkek eşitliğinin daha çok belirginleşmesi olabilir.

Medeni durum değişkenine bakıldığında; örgütsel sessizlik ile arasında anlamlı fark yoktur. Bu sonuç literatürde diğer araştırmacılar tarafından da farkın olduğu, bekâr bireylerin evlilere göre daha çok sessizliği seçtiği yönünde tespit edilmiştir. (Sevgin, 2015; Yangın, 2015; Yıldırım ve Çarıkçı, 2017). Araştırma sonucunda medeni durumda örgütsel sessizliğe göre anlamlı fark olmamasının sebebi bireylerin medeni durumlarını bir kenara koyup örgütüne dâhil olması olabilir. Okul türü değişkenine bakıldığında; örgütsel sessizlik okul türünün ilkökul veya ortaokul olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Öğrencilerin sınıf seviyesi veya öğretilen konular, kişinin örgütüne kattığı sesi etkilememiş olabilir.

Görev değişkeni değerlendirildiğinde ise; örgütsel sessizlik puanları ile arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sevgin (2015) bulgumuzu doğrular nitelikte sonuca ulaşmıştır. Ancak bu sonuç, gruplar arası frekans farkının olmasından dolayı bizi yanıltıyor olabilir. Bu bulgunun aksine bir sonuca ulaşan Yıldırım ve Çarıkçı (2017) ise yöneticilerin öğretmenlere göre daha sessiz olduğunu belirtmiştir. Ortalamalara baktığımızda ise en düşük ortalamaya sahip, sesi çıkan kişi okul müdürüdür. Okul müdürünün bilgiyi paylaşması, örgütte bir ses sahibi olması araştırmamız kapsamında aslında beklenen bir durumdur.

Örgütsel mutluluk düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığı bulunmamıştır. Kangal (2013) tarafından yapılan Türk halkının mutluluğu ile ilgili araştırmasında kadınların erkeklere göre daha mutlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak bizim çalışmamızda öğretmenlerde anlamlı fark çıkmamıştır. Eğitimcilerin yer aldığı bu çalışmada daha bilinçli olarak örgütte yer alan bireylerin kadın erkek ayrımı yapmaksızın iletişimde bulunduğu sonucuna varılabilir.

Medeni duruma göre değerlendirdiğimizde örgütsel mutluluk düzeyine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak Kangal (2013) evlilerin bekârlara göre daha mutlu olduğunu belirtmektedir. Evli bireylerin statü olarak ve toplumsal kabul ediliş olarak kendilerini daha rahat hissettikleri algısı vardır. Ancak araştırmamız böyle bir durumu reddeden bir sonuç ortaya koymuştur. Bu bulgular kültüre göre de farklılaşabilir.

Bulgularımıza göre örgütsel mutluluk değişkeni, okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. İlkokulda çalışanların ortalaması ortaokulda çalışanların ortalamasına göre daha yüksektir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin uzun süre aynı öğrencilerle devam ediyor olması, kendilerine ait sınıflarının olması, dönütün ve samimiyetin daha fazla yaşanması gibi sebepler bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Bulut (2015) da araştırmasında, akademik başarısı yüksek olan okullarda çalışan öğretmenlerin daha mutlu olduğunu belirtmiştir. Başarı; mesleki doyumu, bireysel mutluluğu ve bulaşıcı bir şekilde örgütsel mutluluğu etkileyebilmektedir.

Görev değişkeni için değerlendirme yaptığımızda ise müdürlerin örgütsel mutluluk puan ortalaması ( $X=3,90$ ), müdür yardımcısı ( $X=3,42$ ) ve öğretmenlerin ortalamasından ( $X=3,43$ ) daha yüksek çıkmıştır. Müdür yardımcısının ortalamasının düşük çıkmasının sebebi örgüt içerisinde hem ast hem üst olma ikileminden kaynaklanabilir. Okul müdürünün mutluluk puan ortalamasının yüksek çıkmasının sebebi ise müdürlerin okulları adına olumsuz bir imaj gösterme kaygısının olması,

dolayısıyla ölçekleri yanlı doldurması sebebiyle olabilir. Ancak tüm bunlara rağmen örgütsel mutluluk ile görev değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu durum gruplar arasındaki sayı farkının çok olmasından dolayı olabilir.

Araştırma sorularımızdan biri olan örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeylerinin arasında ilişki olup olmadığı sonucunu olarak ( $r=-,35$ ;  $p<0,01$ ) negatif yönde anlamlı ancak düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını tanımlamaktadır. Bu sebeple alanyazına yeni bir sonuç kazandırılmıştır.

Benzer bir çalışma olarak Şimşek ve Aktaş'ın (2014) yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin örgütsel sessizlik ve yaşam doyumu korelasyonu araştırılmış ve araştırmacılar bu iki kavramın ilişkisi hakkında birinin puanının artmasının diğerinin puanını azaltacağı yönünde çıkarımda bulunmuştur. Bulut (2015), örgütsel mutluluk için "öznel iyi oluş ve iş doyumunu da içine alan şemsiye kavram" (s. 131) tanımlamasını yapmıştır. O halde Şimşek ve Aktaş'ın (2014) bulgusu ile araştırma sonuçlarımız örtüşmektedir. Tösten, Avcı ve Şahin (2017) yapmış oldukları beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel mutluluk ile örgütsel sosyalleşme ilişkisi çalışmasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Sosyalleşmenin artmasıyla mutluluğun da arttığını belirten araştırmacılar, bulgumuzu doğrulamaktadır. Örgütsel olarak iletişim kurmak, bilgi paylaşmak sosyalleşme içerisinde değerlendirilmektedir. Sonuç olarak iletişimin azalması örgütsel mutluluğu azaltmaktadır.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk ilişkisini bu başlık altında ele alan çalışmanın olmaması, bu çalışmanın alana önemli bir katkısı olarak belirtilebilir. Çalışmamızın evreni için kısıtlılık söz konusu olduğundan ve genellenebilirliği açısından bu çalışmanın benzeri farklı evren üzerinde yapılabilir. Alanda bu konudaki araştırmaların çoğalması, bireye ve örgüte olumlu katkıları sağlayacaktır. Ayrıca Türkiye'de okullarda yapılan örgütsel mutluluk ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıdadır. Toplumun eğitim ocağı olan okullar adına bu tür çalışmaların artırılması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Acaray, A., Çekmecelioglu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 3(32), 139-157.
- Arslan, Y. ve Polat, S. (2017). Örgütsel mutluluk ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(4), 603-622.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Benz, M. & Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 95-134.
- Bowen, F. & Blackman, K. (2003), Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bulut, A. (2015). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Cenkseven, F. ve Akbaş, T. (2007). Üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi olmanın yordayıcılarının incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27), 43-65.
- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkartma. *Önce Kalite Dergisi*, 15(106), 42-47.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dılmaç, B. ve Bozgeyikli, H. (2009). Öğretmen adaylarının öznel iyi olma ve karar verme stillerinin incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 171-187.
- Durak, İ. (2018). Korku kültürü ve örgütsel sessizlik. Ankara: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a Chain Hotel. *Tourism And Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2011). Öznel iyi oluşun cinsiyet, yaş grupları ve kişilik özellikleri açısından incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36), 139-149.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Garon, M. (2012). Speaking up, being heard: Registered nurses' perceptions of workplace communication. *Journal of Nursing Management*, 20(3), 361-371.
- Gencer, M. (2018). Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.)

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kangal, A. (2013). Mutluluk üzerine kavramsal bir değerlendirme ve Türk hane halkı için bazı sonuçlar. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(44), 214-233.
- Keser, A. (2016). Happiness at work: Survey from Turkey. *The 2016 International Academic Research Conference in London –Zurich*, 295-301.
- Morrison E.W. & Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Myers, D. G. & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bemestar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personal and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Poapanit, A. (2008). Happiness at work index of personnel of the Office of the Rector Thammasat University. *Master’s Thesis*. Faculty of Social Administration, Thammasat University.
- Selbi, C. (2018). Okullarda öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.



Sevgin, A. (2015). Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçesi örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi-Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), 142-167.

Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), 121-136.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). Using multivariate statistics (sixth ed.). Boston: Pearson.

Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

TDK(2018a).[http://www.tdk.gov.tr/index.php?](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5b1ccf84e39999.60718313)

[option=com\\_bts&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5b1ccf84e39999.60718313](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5b1ccf84e39999.60718313) adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

TDK(2018b).[http://www.tdk.gov.tr/index.php?](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5b1cfa54194267.15821661)

[option=com\\_bts&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5b1cfa54194267.15821661](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5b1cfa54194267.15821661) adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

Tösten, R., Avcı, Y.E. ve Şahin, E. (2017). The relations between the organizational happiness and the organizational socialization perceptions of teachers: The sample of physical education and sport. European Journal of Educational Research, 7(1), 151-157.

Tutar, H. (2016). Örgütsel davranış (örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından). Ankara: Detay Yayıncılık.

Uçar, Z. (2016). Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun kişisel özellikler bağlamında araştırılması: Nitel bir çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1), 311-342.

Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 4(1), 36-50.

Yangın, D. (2015). Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.

Yıldırım, A. ve Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.

## SUMMARY

### **The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Happiness Levels of School Principals and Teachers: The Sample of Şanlıurfa Province**

**Keywords:** Organizational silence, organizational happiness, teacher, school principals

#### **Introduction**

Human is a social entity and is constantly in contact with other members of the organization of which he is a member. Because of this fact, it is seen as one of human rights that the members of the organization can express their feelings and opinions clearly (Durak, 2018). Yet, due to various reasons, individuals can hide the any knowledge from their organization and become silent. This “organizational silence” concept emerging in organizations causes many problems. According to the definition of Morrison and Milliken (2000), organizational silence is the case of workers’ not intentionally sharing their existing knowledge and ideas about their organizations. In organizations where there is silence, organizational development, organizational learning and organizational loyalty are highly weak.

The silence of the members of organizations can lead to unhappiness and stress related physical and psychological problems in them (Ehtiyar & Yanardağ, 2008). Organizations are wanted to be seen with a happy image. Thus, a state of being good as an organization comes out as ‘organizational happiness’. According to Myers and Deiner (1995), one of the various variables that distinguish happy people from others is their being extrovert. These two concepts are highly important for organizations. For this reason, our research is thought to be a study that will shed light on the management process especially in organizations.

#### **Method**

This study was conducted with a correlational research model of quantitative research methods. Correlational research model is a research that aims to determine the relationship between variables and to determine how the types of relationship exist (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2017). The universe of the research is composed of all the teachers working in q schools in central districts of Şanlıurfa province in 2017-2018 school year.

The sample of the research is composed of the teachers working in 25 schools in the central districts of Şanlıurfa. Scales were applied to 346 teachers with unselected sampling method. An ‘Organizational Silence’ scale developed by Kahveci and Demirtaş (2013a), ‘Organizational Happiness’ scale developed by Tomayo and Paschoal (2008) and adapted to Turkish by Arslan and Polat (2017) and a survey including demographic informations were used. In our study, the Cronbach alpha coefficients for all scales were found to be .91 and .93 respectively. For organizational happiness and organizational silence, the various variables’

averages were examined. Correlation between the two concepts were calculated. Parametric tests were used to investigate significant differences according to variables. Binary groups were analyzed by independent t test. One-way ANOVA test was used in groups that were more than twice.

## Conclusion, Discussion and Suggestions

In this study, it was aimed to determine the relationship between school principals and teachers' organizational silence and organizational happiness level.

Women ( $X=3,20$ ) have more organizational silence averages when compared to men ( $X=3,10$ ). In marital status variable, the average of singles ( $X=3,21$ ) in organizational silence points is higher than the married ones' average of silence ( $X=3,13$ ) points. However, no significant difference was found. In task variable, organizational silence points of school principals ( $X=2,62$ ) are lower than the points of assistant principals ( $X=2,86$ ) and teachers ( $X=3,19$ ). Because, the person who tends to share more information within the organization is the school principal. However, no significant difference was found.

When an evaluation is made for the task variable, it is seen that the average of organizational happiness points of school principals ( $X=3,90$ ) is higher than the average of assistant principals ( $X=3,42$ ) and teachers ( $X=3,43$ ). However, no significant difference was found. The reason for the lower average of the assistant principal may arise from the dilemma of being both subordinate and supreme within the organization. The reason why the school principals have a higher average in happiness scores is that principals are worried about showing a negative image on behalf of their school, therefore it is possible for them to fill scales biased.

There was a significant difference between organizational happiness and school type. As a result, it appears that those working in primary school are happier than those working in secondary school. The relationship between organizational silence and organizational happiness levels which is one of our research questions is calculated as ( $r=-,35$ ;  $p < 0,01$ ). This indicates the existence of a meaningful but low level relationship in the negative direction. It can be inferred that happiness can decrease in the organizations where the silence increases by individually or collectively. Likewise, it can be interpreted that happiness will increase in institutions where silence decreases.

The universe of our study is limited. In order to make generalization, a research similar to ours should be carried out on a different universe. The increment of the studies in this field will provide important contributions to both individuals and organizations.